

**SOCIAL ACCOUNTING IN DER THEORIE  
UND DER WOHNUNGSGENOSSENSCHAFTLICHEN PRAXIS**

Inauguraldissertation  
zur  
Erlangung des Doktorgrades  
der  
Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Fakultät  
der  
Universität zu Köln

2018

vorgelegt  
von

Katja Lepper, M.Sc.

aus  
Attendorn

Referent: Prof. Dr. Frank Schulz-Nieswandt

Koreferent: Prof. Dr. Detlef Buschfeld

Datum der Promotion: 18.12.2018

# Inhaltsverzeichnis

Abkürzungsverzeichnis	V
Abbildungsverzeichnis	VIII
Tabellenverzeichnis	X
<b>I Einleitung</b>	<b>1</b>
1 Forschungsproblem	2
2 Forschungsziel und Forschungsfragen	8
3 Aufbau der Arbeit	9
<b>II Grundlagen</b>	<b>12</b>
<b>4 Organ- und Sinnstruktur deutscher Wohnungsgenossenschaften</b>	<b>13</b>
4.1 Genossenschaftsbegriff . . . . .	13
4.2 Genossenschaftsprinzipien . . . . .	14
4.2.1 Wesensprinzip . . . . .	14
4.2.2 Struktur- und Organisationsprinzipien . . . . .	16
4.2.2.1 Prinzip der Selbsthilfe . . . . .	16
4.2.2.2 Prinzip der Selbstverwaltung . . . . .	17
4.2.2.3 Prinzip der Selbstverantwortung . . . . .	18
4.2.2.4 Identitätsprinzip . . . . .	18
4.2.2.5 Prinzip der Doppelnatur . . . . .	20
4.2.2.6 Regionalprinzip . . . . .	20

## INHALTSVERZEICHNIS

---

4.3	Abgrenzung zum internationalen Genossenschaftsbegriff . . . . .	21
4.4	Wohnungsgenossenschaften als Akteure auf dem deutschen Wohnungsmarkt . .	22
4.4.1	Geschichtlicher Hintergrund von Wohnungsgenossenschaften . . . . .	22
4.4.2	Aktuelle Bedeutung von Wohnungsgenossenschaften . . . . .	27
<b>5</b>	<b>Begriffskonzeption von Social Accounting</b>	<b>30</b>
5.1	Entwicklungsgeschichte von Social Accounting . . . . .	30
5.1.1	Entstehung . . . . .	30
5.1.2	Umfangreiche Experimente und hohe Erwartungen . . . . .	32
5.1.3	Nichtbeachtung und Ablehnung . . . . .	33
5.1.4	Ökologische Aspekte und Non-Profit-Organisationen . . . . .	34
5.1.5	Internationale Anerkennung . . . . .	35
5.2	Ableitung einer allgemeinen Definition von Social Accounting . . . . .	36
5.3	(Critical) Accounting und Foucault . . . . .	38
5.3.1	Disziplinierende Macht und Gouvernementalität . . . . .	38
5.3.2	Accounting, Disziplin und die Governable Person . . . . .	41
<b>III</b>	<b>Entwicklung eines genossenschaftlichen Social Accounting Konzepts</b>	<b>43</b>
<b>6</b>	<b>Wohnungsgenossenschaften und Stakeholdertheorie</b>	<b>44</b>
6.1	Stakeholderbegriff . . . . .	44
6.2	Stakeholderklassifizierung . . . . .	46
6.3	Stakeholder von Wohnungsgenossenschaften . . . . .	49
6.4	Die allgemeine Öffentlichkeit als Stakeholder von Wohnungsgenossenschaften .	51
6.4.1	Spannungsfeld genossenschaftlicher Gemeinwohlorientierung . . . . .	51
6.4.2	Gemeinwirtschaftlichkeit als Deutungsansatz genossenschaftlicher Gemeinwohlorientierung . . . . .	53
6.4.3	Weitere Deutungsansätze . . . . .	61
6.4.3.1	Corporate Social Responsibility und Corporate Citizenship . . .	61
6.4.3.2	Dritter Sektor und Non-Profit Unternehmen . . . . .	62
6.4.4	Zulässigkeit genossenschaftlicher Gemeinwohlorientierung . . . . .	63
<b>7</b>	<b>Ansatzpunkte eines genossenschaftlichen Social Accounting</b>	<b>66</b>
7.1	Förderzielsetzung und -kontrolle durch die Mitglieder . . . . .	66



## INHALTSVERZEICHNIS

---

7.2	Entwicklung der Förderstrategie durch den Vorstand . . . . .	73
7.3	Überwachung der Förderwirtschaftlichkeit durch den Aufsichtsrat . . . . .	78
7.4	Operative Umsetzung der Förderstrategie durch die Beschäftigten . . . . .	79
7.5	Prüfung, Beratung und Interessenvertretung durch den Prüfungsverband . . . . .	83
7.6	Öffentlichkeitsarbeit durch die Genossenschaft . . . . .	85
7.7	Förderwirtschaftlichkeit als Existenzberechtigung . . . . .	87
<b>8</b>	<b>Anforderungen an ein genossenschaftliches Social Accounting</b>	<b>88</b>
8.1	Formale Anforderungen . . . . .	88
8.1.1	Operationalisierung des Förderauftrags . . . . .	88
8.1.2	Definition des Fördererfolgs . . . . .	89
8.1.3	Auswahl geeigneter Indikatoren . . . . .	89
8.2	Inhaltliche Anforderungen . . . . .	91
8.2.1	Leistungen im Bereich „Förderung der Mitglieder“ . . . . .	91
8.2.2	Leistungen im Bereich „Förderung der Gesellschaft“ . . . . .	96
<b>IV</b>	<b>Social Accounting in der wohnungsgenossenschaftlichen Praxis</b>	<b>97</b>
<b>9</b>	<b>Methodisches Vorgehen</b>	<b>98</b>
9.1	Wahl der Methode . . . . .	98
9.2	Design der Inhaltsanalyse . . . . .	99
9.2.1	Definition der Auswahleinheit . . . . .	99
9.2.2	Definition der Analyseeinheit . . . . .	101
9.2.3	Entwicklung des Kategoriensystems . . . . .	101
<b>10</b>	<b>Ergebnisse</b>	<b>105</b>
10.1	Datengrundlage . . . . .	105
10.2	Bezeichnungen und Komponenten der Berichte . . . . .	107
10.3	Inhaltsspektrum der Berichte . . . . .	110
10.3.1	Kategorie „Mitgliederzufriedenheit“ . . . . .	110
10.3.2	Kategorie „Wohnung und Gebäude“ . . . . .	113
10.3.3	Kategorie „Wohnbegleitende Leistungen“ . . . . .	116
10.3.4	Kategorie „Indirekte Leistungen“ . . . . .	120
10.3.5	Kategorie „Genossenschaftliche Charakteristika“ . . . . .	122

## INHALTSVERZEICHNIS

---

<b>V</b>	<b>Schlussbetrachtung</b>	<b>126</b>
<b>11</b>	<b>Fazit</b>	<b>127</b>
<b>12</b>	<b>Ausblick</b>	<b>133</b>
<b>Anhang</b>		<b>XI</b>
<b>A</b>	<b>Tabellen</b>	<b>XI</b>
<b>B</b>	<b>Abbildungen</b>	<b>XVIII</b>
<b>Literaturverzeichnis</b>		<b>XXIX</b>
<b>Danksagung</b>		<b>XLVIII</b>

# Abkürzungsverzeichnis

<b>AGW</b>	Arbeitsgemeinschaft großer Wohnungsunternehmen
<b>AG</b>	Aktiengesellschaft
<b>AktG</b>	Aktiengesetz
<b>AO</b>	Abgabenordnung
<b>AccountAbility</b>	Institute of Social and Ethical Accountability
<b>BGB</b>	Bürgerliches Gesetzbuch
<b>BetrVG</b>	Betriebsverfassungsgesetz
<b>BREAM</b>	Building Research Establishment Environmental Assessment Methodology
<b>BNK</b>	Bewertungssystem Nachhaltiger Kleinwohnungsbau
<b>CSR</b>	Corporate Social Responsibility
<b>CC</b>	Corporate Citizenship
<b>DGNB</b>	Deutsche Gesellschaft für Nachhaltiges Bauen e.V.
<b>DNK</b>	Deutscher Nachhaltigkeitskodex
<b>DrittelbG</b>	Drittelbeteiligungsgesetz
<b>eG</b>	eingetragene Genossenschaft
<b>EURHONET</b>	European Housing Network
<b>EnEV</b>	Energieeinsparverordnung

## Abkürzungsverzeichnis

---

<b>ERHIN</b>	European Responsible Housing Initiative
<b>GdW</b>	GdW Bundesverband deutscher Wohnungs- und Immobilienunternehmen e.V.
<b>GenG</b>	Gesetz betreffend die Erwerbs- und Wirtschaftsgenossenschaften
<b>GRI</b>	Global Reporting Initiative
<b>GmbH</b>	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
<b>GmbHG</b>	Gesetz betreffend die Gesellschaften mit beschränkter Haftung
<b>GuV</b>	Gewinn- und Verlustrechnung
<b>GSP</b>	Global Sullivan Principles
<b>GuV</b>	Gewinn- und Verlustrechnung
<b>HGB</b>	Handelsgesetzbuch
<b>ICA</b>	International Co-operative Alliance
<b>IJG</b>	Internationales Jahr der Genossenschaften
<b>ILO</b>	International Labour Organisation
<b>ISO</b>	International Organization for Standardization
<b>KStG</b>	Körperschaftsteuergesetz
<b>LEED</b>	Leadership in Energy and Environmental Design
<b>MitbestG</b>	Mitbestimmungsgesetz
<b>NaWoh</b>	Bewertungssystem Nachhaltiger Wohnungsbau
<b>OECD</b>	Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung
<b>SEOS</b>	Socioeconomic Operating Statement
<b>SIS</b>	Social Impact Statement
<b>SRAR</b>	Social Responsibility Annual Report

## Abkürzungsverzeichnis

---

<b>SA 8000</b>	Social Accountability 8000
<b>SGB</b>	Sozialgesetzbuch
<b>UN</b>	United Nations
<b>VdW RW</b>	VdW Rheinland Westfalen e.V.
<b>WGG</b>	Wohnungsgemeinnützigkeitsgesetz

# Abbildungsverzeichnis

3.1	Aufbau der Arbeit . . . . .	9
4.1	Verteilung der Wohnungsgenossenschaften in Deutschland nach Wohneinheiten . . . . .	27
4.2	Angebotsstruktur auf dem deutschen Wohnungsmarkt . . . . .	29
6.1	Machtpotenzial von Stakeholdern . . . . .	47
6.2	Bereitschaft von Stakeholdern Machtpotenzial zu nutzen . . . . .	48
6.3	Klassifizierung von Stakeholdern . . . . .	49
6.4	Stakeholder von Wohnungsgenossenschaften . . . . .	50
6.5	Positionen zur genossenschaftlichen Gemeinwirtschaftlichkeit . . . . .	57
10.1	Verteilung der Unternehmen nach Größenklassen . . . . .	106
10.2	Komponenten der untersuchten Berichte . . . . .	107
10.3	Komponenten der untersuchten Berichte nach Größenklassen . . . . .	110
10.4	Auswertung zur Kategorie „Mitgliederzufriedenheit“ . . . . .	111
10.5	Auswertung zur Kategorie „Mitgliederzufriedenheit“ nach Größenklassen . .	113
10.6	Auswertung zur Kategorie „Wohnung und Gebäude“ . . . . .	114
10.7	Auswertung zur Kategorie „Wohnung und Gebäude“ nach Größenklassen . .	117
10.8	Auswertung zur Kategorie „Wohnbegleitende Leistungen“ . . . . .	118
10.9	Auswertung zur Kategorie „Wohnbegleitende Leistungen“ nach Größenklassen	120
10.10	Auswertung zur Kategorie „Indirekte Leistungen“ . . . . .	121
10.11	Auswertung zur Kategorie „Indirekte Leistungen“ nach Größenklassen . . .	122
10.12	Auswertung zur Kategorie „Genossenschaftliche Charakteristika“ . . . . .	123
10.13	Auswertung zur Kategorie „Genossenschaftliche Charakteristika“ nach Größenklassen . . . . .	125

## ABBILDUNGSVERZEICHNIS

---

B.1	Berichtsbeispiel - Mitgliederbefragung [Bericht 39] . . . . .	XIX
B.2	Berichtsbeispiel - Fluktuation [Bericht 6] . . . . .	XX
B.3	Berichtsbeispiel - Wohnungsangebot [Bericht 19] . . . . .	XXI
B.4	Berichtsbeispiel - Modernisierung und Sanierung [Bericht 19] . . . . .	XXII
B.5	Berichtsbeispiel - Nutzungsgebühr [Bericht 15] . . . . .	XXIII
B.6	Berichtsbeispiel - Wohnbegleitende Leistungen 1 [Bericht 49] . . . . .	XXIV
B.7	Berichtsbeispiel - Wohnbegleitende Leistungen 2 [Bericht 51] . . . . .	XXV
B.8	Berichtsbeispiel - Genossenschaftliche Charakteristika 1 [Bericht 49] . . . . .	XXVI
B.9	Berichtsbeispiel - Genossenschaftliche Charakteristika 2 [Bericht 6] . . . . .	XXVII
B.10	Berichtsbeispiel - Genossenschaftliche Charakteristika 3 [Bericht 26] . . . . .	XXVIII

# Tabellenverzeichnis

A.1	Determinanten des Social Accounting Begriffs . . . . .	XII
A.2	Wohnungsgenossenschaften und Berichte . . . . .	XIII
A.3	Wohnungsgenossenschaften und Berichte (Fortsetzung I) . . . . .	XIV
A.4	Wohnungsgenossenschaften und Berichte (Fortsetzung II) . . . . .	XV
A.5	Wohnungsgenossenschaften und Berichte (Fortsetzung III) . . . . .	XVI
A.6	Wohnungsgenossenschaften und Berichte (Fortsetzung IV) . . . . .	XVII



## **Teil I**

# **Einleitung**

# Kapitel 1

## Forschungsproblem

Am 18. Dezember 2009 erklärte die Generalversammlung der Vereinten Nationen unter dem Leitsatz „Cooperative Enterprises Build a Better World“ das Jahr 2012 zum Internationalen Jahr der Genossenschaften (IJG). Im Anschluss an das IJG veröffentlichte die International Co-operative Alliance (ICA) im Jahr 2013 den „Blueprint for a Co-operative Decade“. In diesem Dokument definiert die ICA ihre Zielsetzung, die 2020 Vision. Diese umfasst insbesondere die Etablierung der genossenschaftlichen Kooperationsform als führendes Modell in wirtschaftlicher, sozialer und ökologischer Nachhaltigkeit. Um dieses Ziel zu erreichen, fordert die ICA eine Innovation im Accounting. Zwar bestünden bereits Ansätze, um den nachhaltigen Einfluss von Genossenschaften zu messen, jedoch müsse die Weiterentwicklung genossenschaftsspezifischer Messinstrumente vorangetrieben werden. In diesem Zusammenhang verweist die ICA auf das Social Accounting, welches über das traditionelle Accounting mit Fokus auf monetäre Aspekte methodisch wie auch inhaltlich hinausgeht. Genossenschaften sollen künftig in diesem Bereich führend bei der Entwicklung von Prinzipien und Standards sein.

Das besondere Verhältnis des Genossenschaftssektors zum Social Accounting beruht auf der einzigartigen rechtlichen Ausgestaltung von Genossenschaften. Nach § 1 Abs. 1 Gesetz betreffend die Erwerbs- und Wirtschaftsgenossenschaften (GenG) sind Genossenschaften „Gesellschaften von nicht geschlossener Mitgliederzahl, deren Zweck darauf gerichtet ist, den Erwerb oder die Wirtschaft ihrer Mitglieder oder deren soziale und kulturelle Belange durch gemeinschaftlichen Geschäftsbetrieb zu fördern“. Der zentrale Zweck einer Genossenschaft ist somit die Förderung der Mitglieder. An dieser Stelle muss jedoch festgehalten werden, dass Genossenschaften – obwohl sie allein auf die Förderung der Mitglieder und nicht auf die Erfüllung öffentlicher Allgemeininteressen ausgerichtet sind – häufig Leistungen bereitstellen, die nicht auf den Kreis der Mitglieder

beschränkt werden können oder sollen. Dies zeigt sich insbesondere bei Wohnungsgenossenschaften, die diverse Förderleistungen erbringen, die gleichzeitig einen Beitrag für das Gemeinwesen leisten (Beuerle, 2013; Klemisch und Boddenberg, 2012; Rösner, 2013). Dazu zählen insbesondere die Pflege und Gestaltung von Quartieren sowie die Förderung nachbarschaftlicher Strukturen beispielsweise durch das Angebot von Quartierstreffpunkten und Nachbarschaftsvereinen.

Die Leistungsbeziehung zwischen Mitglied und Genossenschaft beruht auf natürlicher Selbstförderung. Die Mitglieder bündeln ihre Ressourcen, um gemeinsam eine Genossenschaft zu unterhalten. Gleichzeitig treten sie dieser als Beziehende der von ihr angebotenen Leistungen entgegen. Dabei stehen für die Genossenschaft nicht die Bedürfnisse einzelner Mitglieder im Mittelpunkt, sondern jene, die von der Mehrzahl der Mitglieder präferiert werden. In diesem Rahmen zielt die Genossenschaft nicht darauf ab, das von den Mitgliedern eingebrachte Kapital zu vermehren, sondern dieses Nutzen bringend und im Sinne des jeweiligen Förderzwecks einzusetzen. Die erzeugte Förderleistung gegenüber den Mitgliedern wie auch die Förderung der Allgemeinheit – ob bewusst angestrebt oder als Nebenprodukt der Mitgliederförderung – kann somit nicht (allein) über rein finanzielle Indikatoren gemessen werden (u. a. Bänsch 1990; Fischer 2009; Boettcher 1979; Beuerle 2013).

Die Teilnahme an der Weiterentwicklung des Social Accounting durch Genossenschaften gewinnt durch die Umsetzung der EU-Richtlinie 2014/95/EU, welche am 6. Dezember 2014 in Kraft getreten ist und am 9. März 2017 als CSR-Richtlinie-Umsetzungsgesetz auch Eingang in die deutsche Gesetzgebung fand, zusätzlich an Bedeutung. Entsprechend § 289b Handelsgesetzbuch (HGB) sind große (§ 267 Abs. 3 Satz 1 HGB) kapitalmarktorientierte (§ 264d HGB) Kapitalgesellschaften mit im Jahresdurchschnitt mehr als 500 Beschäftigten seit dem Geschäftsjahr 2017 dazu verpflichtet, ihren Lagebericht um eine nichtfinanzielle Erklärung zu erweitern. Die nichtfinanzielle Erklärung hat zumindest Informationen zu den Bereichen Umwelt-, Beschäftigten- sowie Sozialbelange, Achtung der Menschenrechte und Bekämpfung von Korruption und Bestechung zu enthalten (§ 289c HGB). Bei der konkreten Umsetzung wird den Unternehmen ein großer Spielraum zugestanden. Es obliegt ihnen selbst, zu entscheiden, welche Aspekte sie für relevant erachten und in welcher Form sie über diese berichten. Dabei steht es ihnen offen, europäische, internationale oder nationale Standards und Leitlinien zu verwenden (§ 289d HGB). Die Europäische Kommission schlägt u.a. die Nutzung des „Eco-Management and Audit Scheme“, den „United Nations (UN) Global Compact“, die „ISO 26000“ und die „GRI-Leitlinien“ der Global Reporting Initiative (GRI) vor. Empfehlungen für genossenschaftliche Unternehmen gibt in diesem Zusam-

menhang weder die Europäische Kommission, noch der deutsche Gesetzgeber (European Commission, 2013, S. 9).

Ein Großteil der genossenschaftlichen Unternehmen in Deutschland ist von den Neuregelungen des HGB aktuell nicht betroffen. Insbesondere Wohnungsgenossenschaften können ausklammert werden. Selbst mitgliederstarke Unternehmen wie der Bauverein der Elbgemeinde eG und der Spar- und Bauverein eG Dortmund unterschreiten die geforderte Beschäftigtenzahl, die eine Anwendung der gesetzlichen Neuregelung erfordern würde. Diese ist hauptsächlich auf Kreditgenossenschaften, wie bspw. die Volksbank Mittelhessen eG mit mehr als 1.300 Beschäftigten im Jahr 2017, anwendbar. Dennoch zeigt die Verpflichtung zur Aufnahme nichtfinanzieller Informationen in die Berichterstattung eine Entwicklungstendenz auf. Es kann angenommen werden, dass nichtfinanzielle Aspekte in Zukunft auch für die Rechnungslegung mittelgroßer und kleiner Unternehmen – und damit auch für Wohnungsgenossenschaften – von zunehmender Bedeutung sind. Es ist folglich die frühzeitige Entwicklung typenspezifischer und für genossenschaftliche Unternehmen geeigneter Konzepte notwendig. Hier bietet das Social Accounting, welches die Beschränkungen des konventionellen Accounting aufhebt, Potenziale für Genossenschaften.

Erste Umsetzungsempfehlungen für die Wohnungswirtschaft, die jedoch vorwiegend nicht speziell auf genossenschaftliche Wohnungsunternehmen abzielen, wurden im Rahmen des zunehmenden Interesses am Thema Nachhaltigkeit durch die wohnungswirtschaftlichen Verbände entwickelt. Der Themenbereich hat in den letzten 15 Jahren innerhalb der Wohnungswirtschaft stark an Bedeutung gewonnen. Zunächst wurden die wohnungswirtschaftlichen Potenziale in den Bereichen Bauen und Wohnen zwar erkannt, jedoch waren Wohnungsunternehmen vornehmlich die Adressaten geäußerter nachhaltigkeitsbezogener Forderungen. Beispielhaft zu nennen sind hier die „UN-Konferenzen über menschliche Siedlungen bzw. zur Siedlungsentwicklung“ 1976 („HABITAT I“) und 1992 („HABITAT II“), das Beispielfeld „Bauen und Wohnen“ im Abschlussbericht der Enquete-Kommission „Schutz des Menschen und der Umwelt - Ziele und Rahmenbedingungen einer nachhaltig zukunftsverträglichen Entwicklung“ 1998 sowie das „Handlungsfeld Nachhaltige Siedlungsentwicklung“ der Agenda 21 im Jahr 1992. Aktivitäten aus der Wohnungswirtschaft heraus waren anfänglich nur selten zu beobachten. Beispielhaft zu nennen sind die „Leitlinien einer Nachhaltigkeitsstrategie“ der Arbeitsgemeinschaft großer Wohnungsunternehmen (AGW) aus dem Jahr 1992 oder das „Bündnis für Klimaschutz rheinländischer Wohnungsunternehmen“ (Scharp und Bergner, 2006, S. 175).<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Eine umfassende Auseinandersetzung mit der Entwicklung der Nachhaltigkeitsdiskussion im Bereich Bauen und Wohnen stellen Bergner, Scharp und Spars (2006, S. 21 ff.) bereit.

Zunächst war die Annäherung an das Thema durch den Blickwinkel ökonomischer Nachhaltigkeit geprägt. Wohngebäude sind auf Langlebigkeit ausgelegt. Da ein Gebäude Ressourcen somit dauerhaft in großer Menge bindet, wurde eine ressourcenschonende und folglich nachhaltige Herangehensweise angestrebt (Scharp und Bergner, 2006, S. 176). Gleichzeitig waren soziale und gesellschaftliche Aspekte von großer Bedeutung für die Wohnungswirtschaft. Erst im Verlauf der letzten fünf Jahre wurden auch verstärkt ökologische Aspekte in die Betrachtung einbezogen (Planer, 2014, S. 81). Eine empirische Untersuchung zur Stellung deutscher Wohnungsunternehmen zum Thema Nachhaltigkeit untermauert diese Beobachtung. Die befragten Mitgliedsunternehmen des GdW Bundesverband deutscher Wohnungs- und Immobilienunternehmen e.V. (GdW) sehen Nachhaltigkeit als Thema für die Wohnungswirtschaft und messen ihm eine grundsätzliche Bedeutung zu. Bei der konkreten Umsetzung innerhalb der Unternehmen zeigt sich eine hohe Bedeutung ökonomischer und sozialer, weniger aber ökologischer Themen (Scharp und Bergner, 2006, S. 183 ff.). So widmete sich der GdW in den darauffolgenden Jahren vermehrt dem Thema der Nachhaltigkeit. Als Spitzenverband der Wohnungswirtschaft definiert er das Verhältnis des wohnungswirtschaftlichen Sektors zur Nachhaltigkeit wie folgt:

„Wohnungsunternehmen realisieren gutes und sicheres sowie energieeffizientes und bezahlbares Wohnen für breite Schichten der Bevölkerung. Sie gestalten durch ihr Engagement bei integrierter Stadtentwicklung und Stadtumbau die Strukturanpassung der Wohnquartiere an zukünftige Bedürfnisse und sorgen so für ein positives Wohnklima. Sie bauen, modernisieren und bewirtschaften ihre Wohnungen ressourcenschonend sowie energieeffizient und beziehen dabei die Bewohner aktiv mit ein. Sie tragen mit attraktiven Dienstleistungen und sozialem Management zu einer Wohnsituation bei, die den sozialen Frieden in kulturell vielfältigen Wohnquartieren erhält und ein nachbarschaftliches Zusammenleben fördert. Die Umsetzung dieser Tätigkeiten im Rahmen wirtschaftlicher Rentabilität ist gelebte Nachhaltigkeit im Dreiklang aus Ökonomie, Ökologie und sozialer Verantwortung. Sie prägt das strategische Handeln der Branche.“ (GdW Bundesverband deutscher Wohnungs- und Immobilienunternehmen, 2014b).

Mit der zunehmenden Bedeutung nachhaltigkeitswirksamer Aktivitäten innerhalb der Wohnungswirtschaft gewinnen das Management und die Kommunikation dieser Aktivitäten gleichermaßen an Bedeutung. Mit Fokus auf die Bewertung ökologischer und ökonomischer Nachhaltigkeit stehen in Deutschland unterschiedliche Bewertungssysteme und Zertifikate zur Verfügung.

Dazu zählen das „Bewertungssystem Nachhaltiger Kleinwohnungsbau“ (BNK), das „Bewertungssystem Nachhaltiger Wohnungsbau“ (NaWoh) und das „DGNB Zertifizierungssystem“ der Deutschen Gesellschaft für Nachhaltiges Bauen e.V. (DGNB). Als weitere international anerkannte und in Deutschland genutzte Bewertungssysteme ökologischer Nachhaltigkeit sind weiterhin „Leadership in Energy and Environmental Design“ (LEED) sowie „Building Research Establishment Environmental Assessment Methodology“ (BREAM) anzuführen. Konzepte, die soziale, ökologische und ökonomische Aspekte einbeziehen sind die „Arbeitshilfe 73 Nachhaltigkeitsberichterstattung in der Wohnungswirtschaft“ des GdW, das „Corporate Social Responsibility Berichtskonzept“ von European Housing Network (EURHONET) und die „wohnungswirtschaftliche branchenspezifische Ergänzung“ des Deutschen Nachhaltigkeitskodex (DNK). Ein auf europäischer Ebene angesiedeltes Projekt ist der „Responsible Housing CSR Code of Conduct“ der European Responsible Housing Initiative (ERHIN).

Die aufgeführten Konzepte stellen vornehmlich allgemeine Empfehlungen bereit, die sich nicht auf eine bestimmte Rechts- oder Unternehmensform beziehen. Einzig die Arbeitshilfe 73 Nachhaltigkeitsberichterstattung in der Wohnungswirtschaft des GdW enthält einen kurzen Abschnitt mit grundlegenden Empfehlungen für Wohnungsgenossenschaften. Bereitgestellt wird dabei jedoch weder ein entsprechendes Rahmenwerk noch konkrete Empfehlungen für die Umsetzung. Stattdessen werden grundlegende Themen, zu denen Wohnungsgenossenschaften berichten können, aufgezählt. Innerhalb der Wohnungswirtschaft fehlen somit bislang anerkannte Konzepte speziell für Wohnungsgenossenschaften.

Die Forschung stellt bisher ebenfalls kein konzeptionelles Rahmenwerk für ein genossenschaftliches Social Accounting bereit. Bestehende Ansätze, die dem Social Accounting zugeordnet werden können, sind vornehmlich experimenteller Natur. Zu nennen sind hier insbesondere der „Förderplan und -bericht“ (Boettcher, 1979; Blümle, 1980; Dülfer, 1980; Engelhardt, 1981; Jäger, 1981; Patera, 1981; Zacherl, 1981; Bakonyi, 1983; Kuhn, 1984), die „Balanced Scorecard für Genossenschaften“ (Beuthien, Hanrath und H.-O. Weber, 2008; Crazius, 2002; Honold-Reichert, 2002; Neese, 2012) und die „Sozial- und Mitgliederrendite“ (Lenk u. a., 2013; Lenk, Rottmann und Hesse, 2010).

Auch empirische Studien, die die Umsetzung von Social Accounting in Genossenschaften untersuchen, sind bisher nur vereinzelt vorhanden. Anzuführen sind derzeit lediglich die Studien von Sassen (2011) und Kühn, Stiglbauer und Zschäckel (2014). Die Studie von Kühn, Stiglbauer und Zschäckel (2014) bezieht sich jedoch nur auf Kreditgenossenschaften. Die Studie von Sassen (2011) hingegen untersucht die Berichterstattung von Wohnungs- und Kreditgenossenschaften in

Schleswig-Holstein und Hamburg im Hinblick auf den Fördererfolg. Die Studie konzentriert sich jedoch ausschließlich auf die Fortentwicklung der Prüfung von Genossenschaften und hat damit einen klaren Fokus auf den Prüfungsverband und die rechtlichen Rahmenbedingungen.

## Kapitel 2

# Forschungsziel und Forschungsfragen

Die vorliegende Arbeit zielt vor dem beschriebenen Hintergrund auf die Weiterentwicklung von Social Accounting für Wohnungsgenossenschaften. Die Arbeit folgt dabei einer gestuften Herangehensweise mit zwei untergeordneten und aufeinander aufbauenden Zielsetzungen.

**Forschungsziel A:** Entwicklung eines genossenschaftlichen Social Accounting Konzepts.

Zunächst wird auf der Basis der Sinn- und Organstruktur deutscher Wohnungsgenossenschaften sowie einer Begriffskonzeption von Social Accounting unter Einbezug bestehender genossenschaftlicher Konzepte ein geeignetes Social Accounting Konzept für Wohnungsgenossenschaften entwickelt. Zu diesem Zweck sind zwei Forschungsfragen zu beantworten.

1. Forschungsfrage: Welche Ansatzpunkte für ein genossenschaftliches Social Accounting ergeben sich im Hinblick auf die Mitglieder als zentrale Stakeholdergruppe der Genossenschaft unter Berücksichtigung weiterer Stakeholder?
2. Forschungsfrage: Welche Anforderungen an ein genossenschaftliches Social Accounting können auf Basis der entwickelten Ansatzpunkte abgeleitet werden?

**Forschungsziel B:** Analyse von Social Accounting in der wohnungsgenossenschaftlichen Praxis.

Auf der Basis des entwickelten genossenschaftlichen Social Accounting Konzepts wird dessen Vorhandensein und Ausgestaltung in der wohnungsgenossenschaftlichen Berichtspraxis untersucht. Entsprechend ergibt sich eine weitere Forschungsfrage.

3. Forschungsfrage: Inwieweit findet Social Accounting in der genossenschaftlichen Berichtspraxis statt? Welche Inhalte sind dabei von Relevanz, und welche Darstellungsformen werden gewählt?

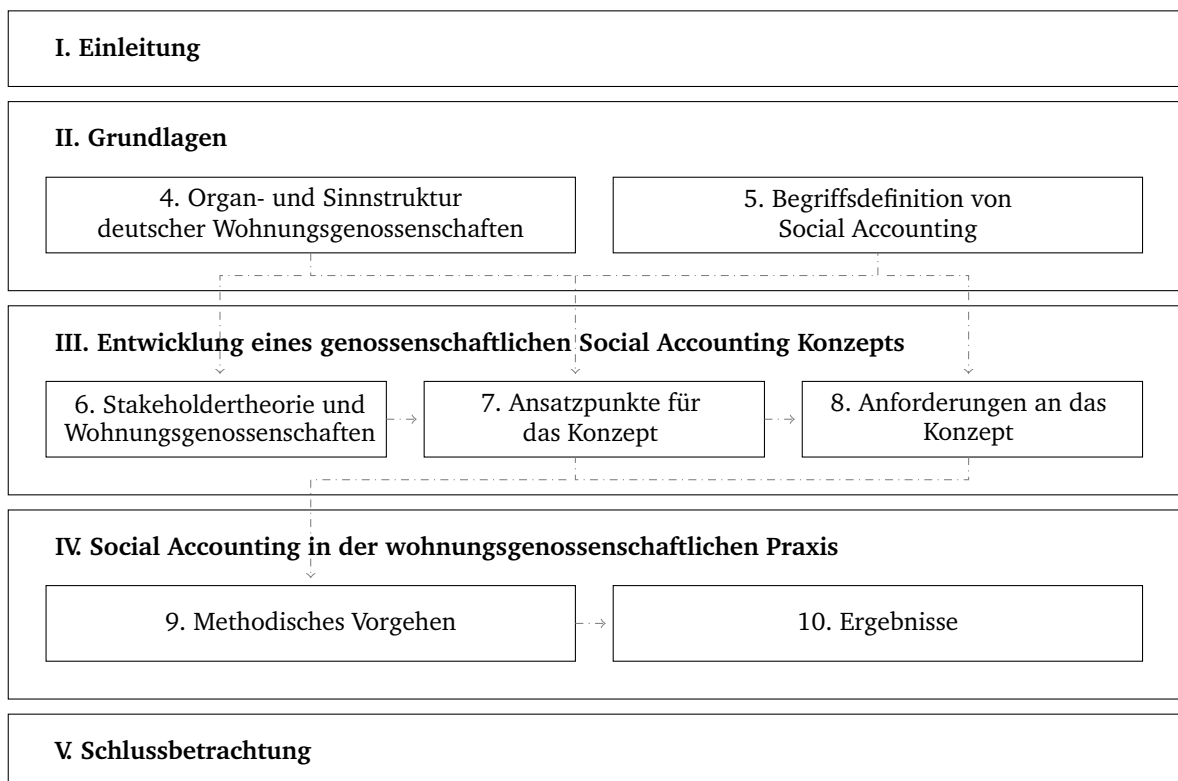


## Kapitel 3

# Aufbau der Arbeit

Die vorliegende Arbeit ist, neben der Einleitung (**Teil I**) und der Schlussbetrachtung (**Teil V**), in drei Hauptteile gegliedert (siehe Abbildung 3.1).

Abbildung 3.1: Aufbau der Arbeit



**Teil II** legt die Grundlagen bezüglich der beiden zentralen Betrachtungsobjekte, der Wohnungsgenossenschaft sowie des Social Accounting. **Kapitel 4** betrachtet die Organ- und Sinnstruktur deutscher Wohnungsgenossenschaften. Zunächst werden der Genossenschaftsbegriff (Abschnitt 4.1) sowie die zentralen Genossenschaftsprinzipien (Abschnitt 4.2) mit Fokus auf der wohnungsgenossenschaftlichen Ausprägung erläutert. Anschließend wird diese Sicht von der internationalen Sichtweise im Sinne der ICA abgegrenzt (Abschnitt 4.3). Der daran anschließende Abschnitt geht auf die Wohnungsgenossenschaften als Akteure des Wohnungsmarktes in Deutschland ein (Abschnitt 4.4). Dafür werden ihr geschichtlicher Hintergrund beleuchtet sowie ihre aktuelle Bedeutung dargelegt. **Kapitel 5** setzt sich mit den Grundlagen des Social Accounting auseinander. Zu diesem Zweck erfolgt eine Darstellung der Entwicklung normativer Social Accounting Konzepte statt (Abschnitt 5.1). Basierend auf dieser Darstellung werden Gemeinsamkeiten der unterschiedlichen Konzepte identifiziert und sodann eine Definition, die dem weiteren Vorhaben vorausgesetzt wird, abgeleitet (Abschnitt 5.2). Abschnitt 5.3 nimmt einen Exkurs zum Critical Accounting und Foucault vor und ermöglicht damit ergänzend eine kritische Betrachtung des Social Accounting.

**Teil III** widmet sich der Entwicklung eines genossenschaftlichen Social Accounting Konzepts. Die Definition von Social Accounting, die in Abschnitt 5.2 als Grundlage des Vorhabens erarbeitet und festgelegt wurde, umfasst die Analyse der Auswirkungen einer Organisation auf ihre Stakeholder. **Kapitel 6** bildet entsprechend den Schnittpunkt von Wohnungsgenossenschaften und Stakeholdertheorie ab. Zunächst wird eine definitorische Grundlage des Stakeholderbegriffs (Abschnitt 6.1) sowie eine Stakeholderklassifizierung (Abschnitt 6.2) abgeleitet. Darauf basierend werden die Stakeholder von Wohnungsgenossenschaften dargestellt (Abschnitt 6.3). Des Weiteren wird das Spannungsfeld untersucht, welches sich zwischen dem genossenschaftlichen Förderzweck, den Mitgliedern als zentralen Stakeholdern und der allgemeinen Öffentlichkeit als weiterer Stakeholder aufspannt (Abschnitt 6.4). **Kapitel 7** erarbeitet sodann Ansatzpunkte eines Social Accounting im Hinblick auf die Stakeholder einer Wohnungsgenossenschaft. Mögliche Ansatzpunkte stellen die Förderzielsetzung und -kontrolle durch die Mitglieder (Abschnitt 7.1), die Entwicklung der Förderstrategie durch den Vorstand (Abschnitt 7.2), die Überwachung der Förderwirtschaftlichkeit durch den Aufsichtsrat (Abschnitt 7.3), die operative Umsetzung der Förderstrategie durch die Beschäftigten (Abschnitt 7.4), die Prüfung, Beratung und Interessenvertretung durch den Prüfungsverband (Abschnitt 7.5), die Öffentlichkeitsarbeit durch die Genossenschaft sowie die Darstellung ihrer Existenzberechtigung (Abschnitte 7.6 und 7.7) dar. **Kapitel 8** leitet darauf

basierend die formalen sowie inhaltlichen Anforderungen eines genossenschaftlichen Social Accounting Konzepts ab (Abschnitte 8.1 und 8.2).

**Teil IV** untersucht das Vorhandensein von Social Accounting in der wohnungsgenossenschaftlichen Praxis. Mit Hilfe einer quantitativen Inhaltsanalyse werden die unterschiedlichen Themen von Social Accounting auf ihr Vorhandensein und ihre Ausgestaltung in Geschäftsberichten von Wohnungsgenossenschaften geprüft. **Kapitel 9** beschreibt das methodische Vorgehen. Es wird zunächst die Wahl der quantitativen Inhaltsanalyse als Methode begründet (Abschnitt 9.1) und das Design der durchgeführten Inhaltsanalyse erläutert (Abschnitt 9.2). Entsprechend den methodischen Anforderungen werden zunächst Auswahl- sowie Analyseeinheit definiert und, basierend auf dem im letzten Teil der Arbeit entwickelten genossenschaftlichen Social Accounting Konzept, das Kategoriensystem abgeleitet. **Kapitel 10** beschreibt die Datengrundlage (Abschnitt 10.1) und stellt die Ergebnisse entlang der untersuchten Kategorien vor (Abschnitt 10.2).

**Teil V** fasst die Ergebnisse anhand der anfangs gestellten Forschungsfragen zusammen (**Kapitel 11**). Abschließend erfolgt ein Ausblick auf zukünftige Forschungsmöglichkeiten zum genossenschaftlichen Social Accounting (**Kapitel 12**).

**Teil II**

**Grundlagen**

## Kapitel 4

# Organ- und Sinnstruktur deutscher Wohnungsgenossenschaften

### 4.1 Genossenschaftsbegriff

Bei einer Genossenschaft handelt es sich nicht um einen klar abgrenzbaren Begriff, sondern vielmehr um ein interdisziplinäres Forschungsobjekt (Zerche, Schmale und Blome-Drees, 1998, S. 7). Entwicklungsgeschichtlich ist, so Paulick (1956, § 1 Rn. I, II), der Genossenschaftsbegriff zunächst kein Rechtsbegriff, sondern vornehmlich ein wirtschaftlicher und soziologischer<sup>1</sup> Begriff. Die Genossenschaft hatte sich bereits als Wirtschafts- und Lebensform etabliert, bevor der Gesetzgeber eine eigens für sie vorgesehene Rechtsform schuf. In der Literatur ist daher die Differenzierung zwischen dem rechtlichen („positivrechtlichen“) und dem außerrechtlichen („überpositiven“) Genossenschaftsbegriff vorzufinden.

Versteht man die Genossenschaft allein positivrechtlich, so sind im Sinne einer engen Auslegung nur Unternehmen, die den Voraussetzungen des GenG genügen und folglich die Rechte einer eingetragenen Genossenschaft (eG) erwerben, als Genossenschaften zu qualifizieren. Unabhängig davon können im überpositiven, also über den positivrechtlichen Begriff hinausgehen, weiteren Sinne auch Unternehmen, die ihr Handeln an grundlegenden genossenschaftlichen Merkmalen ausrichten, gleichermaßen als Genossenschaften im materiellen Sinne betrachtet werden (Paulick, 1956, § 1 Rn. II). Das Genossenschaftsgesetz bietet mit der eG zwar hierfür eine

---

<sup>1</sup> Zur Genossenschaft aus wirtschaftswissenschaftlicher Sicht, siehe z.B. Dülfer (1995), Draheim (1955), Eschenburg (1971) und Henzler (1957). Zur Genossenschaft aus soziologischer Sicht, siehe z.B. Hettlage (1992) und Fürstenberg (1995).

besondere Vereinigungsform, ein Rechtsformzwang besteht dadurch dennoch nicht (Beuthien, 2018, § 1 Rn. 81). Genossenschaften können folglich auch in einem anderen Rechtskleid, bspw. als Aktiengesellschaft (AG) oder Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH), tätig sein (Hillebrand und Keßler 2010, Keßler § 1 Rn. 35; Lang und Weidmüller 2016, Schulte § 1 Rn. 2).

## 4.2 Genossenschaftsprinzipien

Die fehlende Eindeutigkeit eines Genossenschaftsbegriffs schlägt sich auch auf die Genossenschaftsprinzipien nieder. Der positivrechtliche und überpositive Genossenschaftsbegriff stimmen nur teilweise überein, da nicht alle außerrechtlichen Merkmale eine Übersetzung in das Genossenschaftsgesetz erfahren haben. Dennoch wird vielen genossenschaftlichen Merkmalen, denen eine konkrete und direkte gesetzliche Entsprechung fehlt, in Rechtsprechung und Literatur eine große Bedeutung zugesprochen (Husen, 2015, S. 109). Nachfolgend werden jene Prinzipien erläutert, deren hoher Stellenwert als unstrittig bezeichnet werden kann. Dazu gehören das Wesensprinzip, die Struktur- und Organisationsprinzipien Selbsthilfe, Selbstverwaltung und Selbstverantwortung, das Identitätsprinzip, das Prinzip der Doppelnatur sowie das Regionalprinzip<sup>2</sup>.

### 4.2.1 Wesensprinzip

Beiden Genossenschaftsbegriffen ist gemein, dass die Förderung der Mitglieder im Mittelpunkt der unternehmerischen Aktivitäten steht („Förderauftrag“). Nach § 1 Abs. 1 GenG sind eingetragene Genossenschaften „Gesellschaften von nicht geschlossener Mitgliederzahl, deren Zweck darauf gerichtet ist, den Erwerb oder die Wirtschaft ihrer Mitglieder oder deren soziale oder kulturelle Belange durch gemeinschaftlichen Geschäftsbetrieb zu fördern“.

Die Förderung beruht auf „natürlicher Selbstförderung“. Die Mitglieder bündeln ihre Ressourcen, um gemeinsam eine Genossenschaft zu unterhalten. Gleichzeitig beziehen sie die von der Genossenschaft angebotenen Leistungen. Dabei stehen für die Genossenschaft nicht die Bedürfnisse einzelner Mitglieder im Mittelpunkt, sondern jene, die von der Mehrzahl der Mitglieder präferiert werden. Die angebotenen Leistungen sind dabei von natürlicher, d.h. nichtkapitalistischer Natur. Die Ausgestaltung der Förderleistung ist gesetzlich nicht definiert („Leerformel“) (Beuthien, 2018, § 1 Rn. 9). Es obliegt der Genossenschaft, selbst eine Strategie der Mitgliederförderung zu entwickeln (Boettcher 1979, S. 200; Honold-Reichert 2002, S. 9). Diese ist grundlegend von der Art

---

<sup>2</sup> Die vorgenommene Systematisierung ist in Anlehnung an Mändle (2005, S. 33) gewählt worden. Eine Darstellung weiterer Prinzipien und deren Systematisierungen wird u. a. durch Ringle (2007b, S. 5 ff.) bereitgestellt.

der Genossenschaft und damit dem Unternehmensgegenstand abhängig sowie im Zeitverlauf den Bedürfnissen der Mitglieder anzupassen.

Die Mitglieder entscheiden selbst, ob und in welchem Umfang sie die Förderleistung in Anspruch nehmen. Der Förderzweck erfordert somit nicht die tatsächliche Förderung eines Mitglieds. Die theoretisch mögliche Förderung ist ausreichend. Auch wenn jedem Mitglied die Nutzung der genossenschaftlichen Leistungen zusteht, besteht für die Genossenschaft unter Berücksichtigung betriebswirtschaftlicher Gesichtspunkte kein Kontrahierungszwang (Keßler § 1 Rn. 18 Hillebrand und Keßler 2010, Keßler § 1 Rn. 18; Lang und Weidmüller 2016, Schulte § 1 Rn. 29-30).

Die Förderung des Erwerbs umfasst die berufliche Lebensspähre der Mitglieder, also die Mitgliederbetriebe. Die Förderung der Wirtschaft wiederum betrifft ihren privaten Lebensbereich. Leistungen in diesen Bereichen können die kostengünstige Bereitstellung von Waren, Werk- oder Dienstleistungen sein sowie die Senkung der Ausgaben oder Steigerung der Einnahmen der Mitgliedsbetriebe bzw. Kosten- oder Produktivitätsvorteile und Wettbewerbsvorteile (Beuthien, 2018, § 1 Rn. 12-14). Bis zum Jahr 2006 erstreckte sich der legal definierte Förderzweck allein auf den Erwerb und die Wirtschaft der Mitglieder. Im Rahmen der Genossenschaftsnovelle 2006 wurden schließlich auch soziale und kulturelle Förderzwecke gesetzlich als Hauptzweck zugelassen. Genossenschaften können ihre Mitglieder seitdem auch ausschließlich auf nicht-wirtschaftlicher Ebene fördern (Geschwandtner und Helios 2006, S. 20; Hillebrand und Keßler 2010, Keßler § 1 Rn. 26)<sup>3</sup>. Die soziale und kulturelle Förderung umfasst die ideellen Mitgliederbedürfnisse. Für soziale und kulturelle Förderung kommen beispielsweise die Bereiche Ver- und Entsorgung, Gesundheit (Krankenhäuser), Pflege, Betreuung und soziale Sicherung (Altenheime), Sport (Sportgenossenschaften) und soziale Selbsthilfe (Senioren-genossenschaften) in Frage. Kulturelle Förderung kann das Angebot kultureller Veranstaltungen (Theater- und Museumsgenossenschaften), Bildungsangebote (Schülergenossenschaften) oder mediale Angebote (Mediengenossenschaften) umfassen (Bauer 2018, § 1 Rn. 17, 18; Lang und Weidmüller 2016, Schulte § 1 Rn. 34).

---

<sup>3</sup> Dieser Auslegung steht Beuthien (2018, § 1 Rn 15) ablehnend gegenüber. Die Nennung sozialer und kultureller Belange sei lediglich beispielhaft für die Gesamtheit nicht-wirtschaftlicher Mitgliederinteressen zu verstehen. Die Änderung von § 1 Abs. 1 GenG wäre somit nicht als Zusatz zum bereits Bestehenden § 1 Abs. 2 Alt. 2 GenG zu deuten, sondern im Sinne einer Klarstellung.

## 4.2.2 Struktur- und Organisationsprinzipien

### 4.2.2.1 Prinzip der Selbsthilfe

„Was der Einzelne nicht vermag, das vermögen viele.“ Dieser Aphorismus von Friedrich Wilhelm Raiffeisen bringt den Kern aller Genossenschaften auf den Punkt.“ (Blome-Drees, 2012, S. 1). Die Mitglieder einer Genossenschaft schließen sich in selbiger zusammen, um gemeinsam Ziele zu erreichen, welche einzelne Personen nicht oder zumindest nicht wirksam erreichen können. Durch Bündelung ihrer Nachfrage bzw. ihres Angebots in der Gemeinschaft stärkt jedes Mitglied seine individuelle Stellung am Markt (Kißlinger, 1992, S. 577). Im Umkehrschluss bedeutet dies die Ablehnung fremder Hilfe, z.B. durch den Staat. Um eigenständig zu bleiben, überträgt der Mitgliederbetrieb bzw. -haushalt nur die Aufgaben auf die Genossenschaft, zu deren Erfüllung der Betrieb bzw. Haushalt nicht selbst in der Lage ist. Die Genossenschaft ist dabei nur subsidiär<sup>4</sup> tätig („Subsidiaritätsprinzip“). Das bedeutet, dass allein die Mitglieder entscheiden sollen, welche Leistungen auf die Genossenschaft übertragen werden und welche bei ihnen verbleiben („Freiwilligkeitsprinzip“) (Eichwald und Lutz 2011, S. 45; Kißlinger 1992, S. 577). Hettlage (1987, S. 406) bezeichnet dies als den „genossenschaftlichen Selbstverwaltungsvorrang“.

Zu den Gründungszeiten der Wohnungsgenossenschaften bedeutete Selbsthilfe noch den Einsatz von Arbeitsleistung durch die Mitglieder im Rahmen der Errichtung und Instandhaltung (Mändle, 2005, S. 35). Heute beschränkt sie sich mehrheitlich auf die Einzahlung auf das Geschäftsguthaben (Greve, 2001, S. 122). Während dies insbesondere bei bestehenden Wohnungsgenossenschaften zu beobachten ist, zeichnet sich bei neu gegründeten Unternehmen ein abweichendes Bild. Hier ist die Beteiligung im Rahmen von Instandhaltung und Bewirtschaftung zur Erreichung von Kosteneinsparungen teilweise noch zu beobachten. Zudem zeigt sich Selbsthilfe bei Wohnungsgenossenschaften im Rahmen gemeinnütziger Stiftungen und Vereine, selbst organisierter Mitgliederfeste sowie weiterer nachbarschaftsbezogener Aktivitäten der Mitglieder<sup>5</sup> (Beuerle 2013, S. 58; Mändle 2005, S. 35).

---

<sup>4</sup> Beuthien (2018, § 1 Rn. 46) sieht die Nutzung des Begriffs subsidiär (hilfsweise, nachrangig) kritisch. Im Zusammenhang mit der Genossenschaft wird von Subidiarität gesprochen, da die Genossenschaft im Rahmen der Kundenbeziehung Besorgungen vornimmt, die die Mitglieder nicht oder nur unzureichend selbst vornehmen könnten. Dies ist jedoch nur eine „scheinbar subsidiäre Wirtschaftsweise“, da die Genossenschaft keine subsidiäre Hilfsfunktion übernimmt, sondern am Markt ein auf die Bedarfsdeckung der Mitglieder ausgerichtetes sachlich eigenständiges Unternehmensziel verfolgt.

<sup>5</sup> Beispiele in diesem Bereich zeigen Beuerle und Petter (2007, S. 49 ff.) auf.



#### 4.2.2.2 Prinzip der Selbstverwaltung

Die Generalversammlung (Mitglieder- bzw. Vertreterversammlung)<sup>6</sup> ist das höchste Entscheidungsorgan einer Genossenschaft. In ihr üben die Mitglieder ihre Rechte in Bezug auf die Angelegenheiten der Genossenschaft aus (§ 43 Abs. 1 GenG). Entscheidungen werden i. S. des Demokratieprinzips unter der „Ein-Mitglied-eine-Stimme-Prämisse“ getroffen (§ 43 Abs. 3 S. 1 GenG). Entscheidungsgrundlage sind somit nicht die jeweiligen Kapitalanteile der Mitglieder („Kapitalstimmrecht“), sondern ihre persönliche Mitgliedschaft („Kopfstimmrecht“) (Mändle, 2005, S. 30).

Neben der Generalversammlung muss jede Genossenschaft weiterhin einen Vorstand<sup>7</sup> und einen Aufsichtsrat besitzen. § 9 Abs. 2 S. 1 GenG bestimmt, dass die Mitglieder des Vorstands und Aufsichtsrats zugleich Mitglieder der Genossenschaft sein müssen („Prinzip der Selbstorganschaft“). Die Generalversammlung wählt die Mitglieder des Aufsichtsrats (§ 36 Abs. 1 S. 1 GenG), welche wiederum den Vorstand wählen (§ 24 Abs. 2 S. 1 GenG). Dass Vorstand und Aufsichtsrat aus den Reihen der Mitglieder zu wählen sind, soll sicherstellen, dass ihre Interessen mit den Interessen der Mitglieder korrespondieren. In der Gründerzeit wurden Genossenschaften vorrangig durch ehren- bzw. nebenamtliche Vorstandsmitglieder geführt. Durch das gestiegene Anforderungsprofil an das Führungspersonal ist dies heute nur noch selten und vornehmlich bei kleinen Genossenschaften zu beobachten. Mitttelgroße und große Genossenschaften werden von hauptamtlichen Vorstandsmitgliedern gemeinsam mit nebenamtlichen Vorstandsmitgliedern geleitet, welche nahezu ausschließlich fördernde Mitglieder der Genossenschaft sind. Die ehren- bzw. nebenamtlichen Vorstandsmitglieder nehmen meist nicht aktiv an der Geschäftsführung teil, sondern übernehmen in diesen Unternehmen heute eher eine „Brückenfunktion“ zu den Mitgliedern (Eichwald und Lutz, 2011, S. 47).

Auch das Prinzip der Selbstverantwortung hat im Laufe der genossenschaftlichen Entwicklungsgeschichte eine Wandlung vollzogen. Bis zur Novelle im Jahr 1973 war der Vorstand in jeglichen Belangen an die Beschlüsse der Generalversammlung gebunden. Der im Rahmen der Novelle neu gefasste § 27 Abs. 1 GenG sieht seitdem die eigenverantwortliche Leitung der Genossenschaft durch den Vorstand vor. Der Vorstand hat lediglich die Beschlüsse der Generalversammlung zu beachten, welche sich auf in der Satzung fixierte Beschränkungen beziehen (Kißlinger, 1992, S. 577).

---

<sup>6</sup> Genossenschaften mit mehr als 1.500 Mitgliedern können anstelle einer Mitgliederversammlung satzungsgemäß eine Vertreterversammlung einsetzen (§ 43a Abs. 1 S. 1 GenG).

<sup>7</sup> Der Begriff Vorstand bezieht sich im weiteren Verlauf der Arbeit stets auf den Vorstand als Organ der Genossenschaft, das entsprechend § 24 Abs. 2 GenG aus mindestens zwei Personen zu bestehen hat.

Weiterhin zählt zum Prinzip der Selbstverwaltung die Satzungsautonomie. Im Rahmen der gesetzlichen Beschränkungen durch das Genossenschaftsgesetz kann jede Genossenschaft autonom den Inhalt ihrer jeweiligen Satzung regeln (Kißlinger, 1992, S. 578).

### 4.2.2.3 Prinzip der Selbstverantwortung

Die Mitglieder stehen für ihr Handeln selbst ein und haften solidarisch für die Genossenschaft in Höhe ihrer gezeichneten Genossenschaftsanteile (Eichwald und Lutz, 2011, S. 48). Darüber hinaus besteht die Möglichkeit einer Nachschusspflicht bei drohender Insolvenz (§ 6 Nr. 3 GenG). In dem Fall haften die Mitglieder persönlich unbeschränkt oder beschränkt in Höhe der nach § 119 GenG in der Satzung festgesetzten Haftsumme. Bei einer Wohnungsgenossenschaft haften die Mitglieder gegenüber der Genossenschaft zudem in Bezug auf die pflegliche Behandlung und Nutzung der überlassenen Wohnung, Wohnanlagen und Einrichtungen der Genossenschaft (Mändle, 2005, S. 36). Die heutige Selbstverantwortung innerhalb der Genossenschaft weicht damit stark von ihrer ursprünglichen Form ab. Bis zur Einführung des Reichsgesetzes betreffend die Erwerbs- und Wirtschaftsgenossenschaften im Jahr 1889 bestand keinerlei Haftungsbeschränkung. Die Mitglieder hafteten sodann stets persönlich unbeschränkt für die Verbindlichkeiten der Genossenschaft.

Vorstands- und Aufsichtsratsmitglieder haften in ihren Positionen als Organmitglieder zusätzlich. § 34 Abs. 1 S. 1 GenG bestimmt, dass die Vorstandsmitglieder bei ihrer Geschäftsführung die Sorgfalt eines ordentlichen und gewissenhaften Geschäftsleiters einer Genossenschaft anzuwenden haben. Vorstandsmitglieder, die ihre Pflichten verletzen, sind nach § 34 Abs. 2 S. 1 GenG der Genossenschaft gesamtschuldnerisch zum Ersatz des entstandenen Schadens verpflichtet. Selbiges gilt analog für die Tätigkeiten des Aufsichtsrats (§ 41 GenG).

### 4.2.2.4 Identitätsprinzip

Bei einer Genossenschaft hält das Mitglied Anteile am Unternehmen und bezieht gleichermaßen die vom Unternehmen angebotenen Leistungen. Auf Wohnungsgenossenschaften übertragen bedeutet dies, dass die Mitglieder als Voraussetzung ihrer Mitgliedschaft Geschäftsanteile zeichnen, auf das Geschäftsguthaben einzahlen und so zum Eigenkapital der Genossenschaft beitragen. Gleichzeitig mieten die Mitglieder die von der Genossenschaft bereitgestellten Wohnungen und beziehen sonstige wohnbegleitender Dienstleistungen. Die Mitgliedschaft beruht somit nicht auf der Erwartung möglichst hoher Kapitalrenditen im Rahmen der Kapitalbeteiligung („Sekun-

därbeziehung“), sondern einer Förderung im Rahmen der Nutzenbeziehung („Primärbeziehung“) (Geschwandtner und Helios 2006, S.37; Lang und Weidmüller 2016, Schulte § 1 Rn. 3).

Das Identitätsprinzip spiegelt sich bei Wohnungsgenossenschaften im Rahmen des Dauernutzungsrechts wider. Im Unterschied zum Mietvertrag verzichtet die Genossenschaft ihrerseits auf die Möglichkeit einer ordentlichen Kündigung<sup>8</sup> (Greve, 2001, S. 117). Das so geschaffene eigentumsähnliche Wohnverhältnis ermöglicht es den Mitgliedern, bis an ihr Lebensende in der Genossenschaftswohnung zu leben (Mändle, 2005, S. 34).

Aufgeweicht wird die praktische Umsetzung des Identitätsprinzips jedoch durch das Nichtmitgliedergeschäft und die Zulassung von investierenden sowie fördernden Mitgliedern. Nach § 8 Abs. 1 Nr. 5 GenG kann die Satzung den Geschäftsbetrieb auf Personen ausdehnen, welche nicht Mitglieder der Genossenschaft sind („Nichtmitgliedergeschäft“), sofern dies eine positive oder neutrale Wirkung in Bezug auf die Mitgliederförderung hervorbringt<sup>9</sup>. Das Nichtmitgliedergeschäft ließe sich beispielsweise im Hinblick auf die Auslastung freier Kapazitäten, die Verbesserung der Marktstellung, die Gewinnung neuer Mitglieder oder den Ausgleich kurzfristiger Umsatzenschwankungen begründen (Hillebrand und Keßler 2010, Keßler § 8 Rn. 8; Lang und Weidmüller 2016, Schulte § 8 Rn. 8). So steht Wohnungsgenossenschaften die Möglichkeit offen, leerstehende Wohnungen an Personen zu vermieten, die nicht Mitglied der Genossenschaft sind. Die Mitgliedschaft ist jedoch als vernachlässigbarer Hinderungsgrund für die Vermietung einer Wohnung zu betrachten, so dass das Nichtmitgliedergeschäft bei Wohnungsgenossenschaften in der Praxis eine geringe Rolle spielt (Sassen, 2011, S. 241).

Mit der Novelle des Genossenschaftsgesetzes 2006 wurde § 8 Abs. 2 S. 1 GenG eingeführt, welcher bestimmt, dass die Satzung Personen zur Teilnahme am gemeinsamen Geschäftsbetrieb zulassen kann, für die die Nutzung der angebotenen Leistung nicht in Frage kommt („Investierende Mitglieder“). Fördernde und investierende Mitglieder erwerben die Mitgliedschaft, nutzen die von der Genossenschaft angebotenen Leistungen jedoch nicht. Theoretisch sind beide Mitgliederarten

---

<sup>8</sup> Die Mustersatzung für Wohnungsgenossenschaften des GdW, die von einem Großteil der genossenschaftlichen Wohnungsunternehmen in Deutschland als Grundlage ihrer Satzung genutzt wird, sieht in § 15 Abs. 1 vor, dass „Die Überlassung einer Genossenschaftswohnung [...] grundsätzlich ein dauerndes Nutzungsrecht des Mitgliedes [begründet]“.

<sup>9</sup> Beuthien (2018, § 8 Rn. 9) erkennt das Nichtmitgliedergeschäft dagegen nur in „dienender Funktion“ an. Das Nichtmitgliedergeschäft dürfe die Mitgliederförderung nicht nur nicht behindern, sondern müsse diese unterstützen. Grosskopf, Münkner und Ringle (2009) setzen beim Nichtmitgliedergeschäft voraus, dass es lediglich Nebenzweck der Mitgliederförderung ist und in einer Mittel-Zweck-Relation zu Förderauftrag steht. Weiterhin hat es der Mitgliederakquise zu dienen und sollte nicht mehr als 40% des Geschäftsvolumens ausmachen.

durch ihr Interesse an der Nutzung der angebotenen Leistung abzugrenzen. In der Praxis findet eine rein formale Unterscheidung durch den ausdrücklichen Beitritt als Mitglied oder investierendes Mitglied statt (Deutscher Bundestag, 2006, S. 8). Im Gegensatz zum Nichtmitgliedergeschäft ist die Zulassung fördernder Mitglieder bei Fach- oder Sachkenntnismangel im bestehenden Mitgliederkreis zur Besetzung von Organpositionen bei Wohnungsgenossenschaften nicht unüblich (Hillebrand und Keßler, 2010, Keßler § 8 Rn. 11).

### 4.2.2.5 Prinzip der Doppelnatur

Die Mitglieder einer Genossenschaft, als Individuen mit unterschiedlichen Charakteren und Temperamenten, bilden eine soziologisch bzw. sozialpsychologisch zu deutende Gruppe. Die Wechselwirkungen und Motivationen, auf denen die Gruppe beruht, sind damit zunächst nicht wirtschaftlicher Natur. Gleichzeitig haben die Mitglieder wirtschaftliche Ziele, die sie durch den gemeinsamen Geschäftsbetrieb verfolgen (Draheim, 1955, S. 16 f.).

Eine Wohnungsgenossenschaft ist somit eine von Menschen unterhaltene und das Menschliche betonende Personenvereinigung (natürliche und juristische Personen) wie auch ein Unternehmen (Management, Beschäftigte, Grundstücke und Wohngebäude), welches zur Förderung dieser Personenvereinigung durch selbige betrieben wird (Blome-Drees 1998, S. 13; Mändle 2005, S. 34). Soll dem „genossenschaftlichen Gesamtkomplex“ (Dülfer, 1995) gerecht geworden werden, so muss die Doppelnatur ihren Niederschlag in den Erfolgsmerkmalen einer Genossenschaft finden. Es geht simultan um die marktbezogene, wirtschaftliche Funktion eines Wirtschaftsunternehmens (die wirtschaftliche Effizienz, „do the things right“) und die gruppenbezogene Funktionen einer sozialen Organisation (genossenschaftliche Effektivität, „do the right things“) (Kramer 2005, S. 4; Patera 1992a, S. 140).

### 4.2.2.6 Regionalprinzip

Das Regionalprinzip<sup>10</sup> fordert von Genossenschaften, ihr unternehmerisches Handeln auf ein Tätigkeitsfeld zu beschränken, welches überschaubar und historisch gewachsen ist. Die lokale Restriktion erlaubt es den Unternehmen, die spezifischen Interessen und ortsabhängigen Bedarfe ihrer Mitglieder besser zu erfassen (Brazda 2013, S. 13; Rösner 2013, S. 10). Genossenschaftliches Handeln soll sich auf primäre Beziehungen und kleine Einheiten beschränken, so dass gewähr-

---

<sup>10</sup> Das Regionalprinzip wird auch als Regionalitäts-, Ortsverbundenheits-, Überschaubarkeits- oder Kirchturmprinzip bezeichnet (Brazda 2013, S. 13; Fleischer 1992, S. 545; Rösner 2013, S. 10).

leistet wird, dass sich die Beteiligten mit der Genossenschaft und ihrem Handeln identifizieren sowie eigenverantwortlich entscheiden können (Elsen, 2004, S. 44). Zudem wirkt sie intergenossenschaftlicher Konkurrenz entgegen.

Bei Wohnungsgenossenschaften ist das Tätigkeitsfeld auf eine Stadt, Kommune oder Region begrenzt (Mändle, 2005, S. 34). Die geläufige Angabe der Stadt in der Firma spiegelt dies wider. Ein Großteil der Wohnungsgenossenschaften agiert bereits seit Jahrzehnten in ihrem jeweiligen lokalen Aktionsradius und ist ein Teil der regionalen Netzwerke und Wirtschaftskreisläufe (Roth 2006a, S. 229; Rösner 2013, S. 10).

### 4.3 Abgrenzung zum internationalen Genossenschaftsbegriff

Weltweit bestehen auf nationaler Ebene unterschiedliche Legaldefinitionen des Genossenschaftsbegriffs (Cracogna, Fici und Henry, 2013). Der international anerkannte Genossenschaftsbegriff der ICA<sup>11</sup> setzt die Zugehörigkeit zu einer dieser Rechtsformen nicht als qualifizierendes Merkmal voraus. Vielmehr sind Genossenschaften auf Basis des Statement on the Co-operative Identity, all jene Zusammenschlüsse, welche auf den grundsätzlichen Werten genossenschaftlichen Handelns basieren (International Co-Operative Alliance, 1995).

Analog zum GenG stellt die ICA im „Statement on the Co-Operative Identity“ fest, dass Genossenschaften autonome Zusammenschlüsse von Menschen sind, die auf freiwilliger Basis gemeinsam ihre wirtschaftlichen, sozialen und kulturellen Bedürfnisse und Ziele durch gemeinschaftliches Eigentum und demokratische Kontrollen dessen verfolgen. Sie sollen sich zudem an Werten wie Selbsthilfe, Selbstverantwortung, Demokratie, Gleichheit, Gerechtigkeit und Solidarität orientieren. Weiterhin definiert die ICA sieben Prinzipien, anhand derer die genossenschaftlichen Werte in die Praxis übersetzt werden sollen:

1. Prinzip 1: Freiwillige und offene Mitgliedschaft
2. Prinzip 2: Demokratische Entscheidungsfindung durch die Mitglieder
3. Prinzip 3: Wirtschaftliche Mitwirkung der Mitglieder
4. Prinzip 4: Autonomie und Unabhängigkeit

---

<sup>11</sup> Der Genossenschaftsbegriff der ICA ist international anerkannt. In Bezug auf die genossenschaftlichen Werte verweist beispielsweise die International Labour Organisation (ILO) in ihren „Guidelines for Cooperative Legislation“ auf das Statement on the Co-operative Identity der ICA. Selbiges gilt für die Vereinten Nationen (2012) im Rahmen des Internationalen Jahres der Genossenschaften.

5. Prinzip 5: Ausbildung, Fortbildung und Information
6. Prinzip 6: Kooperation zwischen Genossenschaften
7. Prinzip 7: Sorge für die Gemeinschaft

Beiden Definition gemeinsam ist das genossenschaftliche Förderprinzip, welches dem genossenschaftlichen Unternehmen eine nach innen gegenüber ihren Mitglieder gerichtete Verantwortung auferlegt. Die International Co-Operative Alliance (1995) betont unter Prinzip 7 ergänzend und von der deutschen Sicht abweichend eine nach außen gerichtete Verantwortung. Genossenschaften sollen von ihren Mitgliedern genehmigte Politiken verfolgen, die die nachhaltige Entwicklung der Gemeinschaft anstreben.

### **4.4 Wohnungsgenossenschaften als Akteure auf dem deutschen Wohnungsmarkt**

#### **4.4.1 Geschichtlicher Hintergrund von Wohnungsgenossenschaften**

Der Genossenschaftsgedanke ist weder zwingend an den Begriff der Genossenschaft noch an die entsprechende Rechtsform gebunden. Erste genossenschaftsähnliche Kooperationsformen existierten bereits im alten Ägypten, in Israel und im antiken Griechenland (Eichwald und Lutz, 2011, S. 30). Entsprechend offen ist die Bestimmung eines exakten Entstehungszeitpunktes des Genossenschaftswesens bzw. der Wohnungsgenossenschaften in Deutschland (Beuthien, S. Dierkes und Wehrheim, 2008, S. 155). Unabhängig von Vorgängerformen der modernen Genossenschaft wird die Entstehungsgeschichte der Wohnungsgenossenschaften in Deutschland bis zur zweiten Hälfte des 19. Jahrhunderts zurückverfolgt.

#### **Entstehung und erste Gründungswelle**

Die ersten Wohnungsgenossenschaften entstanden, basierend auf den von Viktor Aimé Huber (1800-1869) eingeführten Ideen<sup>12</sup>, ab Mitte des 19. Jahrhunderts (Kluthe, 1985, S. 80 f.). In-

---

<sup>12</sup> Huber unternahm um 1850 mehrere Studienreisen nach England und setzte sich mit dem dort entstehenden Genossenschaftswesen der „Pioneers of Rochdale“ auseinander. Deren Ideen verbreitete er später in Deutschland, insb. in Bezug auf Bau- und Siedlungsgenossenschaften. Für eine ausführliche Auseinandersetzung mit Viktor Aimé Huber und seiner Bedeutung für das Wohnungsgenossenschaftswesen siehe Jenkis (1985, S. 17 ff.) und Kanther und Petzina (2000).

folge der Industrialisierung und dadurch ausgelöst einer massiven Land-Stadt-Migration der Arbeitskräfte und deren Familien sowie verschärft durch das Bevölkerungswachstum Mitte des 19. Jahrhunderts (Schulte-Eickel, 2009, S. 33) herrschte in den Städten Wohnungsnot (Fehl, 2007, S. 89 ff.). Die gegründeten Wohnungsgenossenschaften stellten somit hauptsächlich Wohnungen für Arbeitskräfte bereit. Gegründet wurden die ersten Wohnungsgenossenschaften dennoch nicht durch die Wohnungssuchenden selbst, sondern durch Personen aus dem Bürgertum und mittelständischen Unternehmen. Zu den ersten genossenschaftlichen Unternehmen dieser Zeit zählen die Häuserbau-Genossenschaft in Hamburg (1862), der Flensburger Arbeiter-Bauverein (1878) und der Spar- und Bauverein in Hannover (1885) (Crome 2007, S. 212; Greve 2001, S. 111; Novy 1983, S. 63).

Ein wichtiger Schritt für die Entwicklung der Wohnungsgenossenschaften war die Einführung des Reichsgesetzes betreffend die Erwerbs- und Wirtschaftsgenossenschaften im Jahr 1889, welches das preußische Genossenschaftsgesetz von 1867 ablöste. Erstmals wurde die Frage der Haftung geregelt. Bis dahin hafteten die Mitglieder unbeschränkt mit ihrem privaten Vermögen. Nach 1867 konnte fortan die Höhe der Geschäftsanteile und damit die Haftungshöhe durch die Satzung bestimmt werden (Brendel, 2011, S. 23 f.). Während aufgrund der problematischen Kapitalbeschaffung zuvor nur vereinzelte Gründungen stattfanden, stieg die Zahl nach Einführung der Genossenschaft mit beschränkter Haftung kontinuierlich an<sup>13</sup>. In den 1870er Jahren lag die Zahl der Wohnungsgenossenschaften unterhalb von 50. Bis 1900 stieg sie auf 361 und bis 1908 auf 753 an. Im Jahr 1914, vor Ausbruch des 1. Weltkriegs, lag die Zahl schließlich bei 1.342. Nach dem 1. Weltkrieg, 1920, stieg die Zahl auf 2.131 (Brendel 2011, S. 24; Greve 2001, S. 112 f. Stöcker 1976, S. 160).

#### **Staatliche Interventionen auf dem Wohnungsmarkt**

Infolge der nach dem 1. Weltkrieg erneut eintretenden Wohnungsnot durch nahezu zwei Millionen fehlende Wohnungen kommt es erstmals zu einer direkten staatlichen Intervention. Der Wohnungsbau wird zur staatlichen Aufgabe ernannt (Artikel 155 der Weimarer Verfassung). Durch die Zahlung verlorener Baukostenzuschüsse und Gewährung von Darlehen finanziert der Staat zwischen 1919 und 1932 ca. 80% der Wohnungsneubauten mit (Bundesministerium für Verkehr und digitale Infrastruktur, 2004, S. 117 f.). Abweichend von der ersten Gründungswelle wurden

---

<sup>13</sup> Verstärkt wurde das Wachstum durch das Invaliditäts- und Alterssicherungsgesetz von 1889, welches die Anlage günstig verzinsten Mittel in gemeinnützige Zwecke durch die Landesversicherungsanstalten zur Folge hatte (Bundesministerium für Verkehr und digitale Infrastruktur, 2004, S. 116).

die Wohnungsgenossenschaften zu dieser Zeit jedoch, aufgrund übereinstimmender Zielvorstellungen, von den Wohnungssuchenden selbst gegründet. Die Mitgliedergruppen besaßen meist berufliche, soziokulturelle und politische Gemeinsamkeiten und waren demnach durch eine hohe Homogenität gekennzeichnet, was sich stabilisierend auf die jeweiligen Genossenschaften auswirkte (Schulte-Eickel, 2009, S. 40). 1928 erreichten die Wohnungsgenossenschaften mit über 4.000 Unternehmen ihren zahlenmäßigen Höhepunkt (Crome, 2007, S. 213).

1930 kommt es durch die Einführung der Gemeinnützigkeitsverordnung zu Einschränkungen der Wohnungsgenossenschaften. Steuerbefreiungen, der Erhalt öffentlicher Mittel sowie sonstige Vergünstigungen besitzen fortan Zweck-, Vermögens- und Verhaltensbindungen. Die Aktivitäten der Wohnungsgenossenschaften wurden auf Tätigkeiten im Bereich der Wohnungserstellung und -verwaltung eingeschränkt. Die Verfolgung sozialer und kultureller Zwecke war damit stark begrenzt (Bundesministerium für Verkehr und digitale Infrastruktur, 2004, S. 119).

### **Zeit des Nationalsozialismus**

Die Zeit des Nationalsozialismus hatte schwerwiegende Auswirkungen auf die Wohnungsgenossenschaften<sup>14</sup>. Das NS-Regime stand den gesamten Genossenschaften ablehnend gegenüber<sup>15</sup> und setzte nach Machtübernahme 1933 mehrere Maßnahmen zur Schwächung der Wohnungsgenossenschaften um. Zunächst wurden die gewählten Vorstands- und Aufsichtsratsmitglieder in den Wohnungsgenossenschaften und genossenschaftlichen Verbänden im Rahmen der „Gleichschaltung“ durch regimetreue Personen ersetzt (Bundesministerium für Verkehr und digitale Infrastruktur, 2004, S. 120). Die demokratischen Strukturen innerhalb der Wohnungsgenossenschaften wurden so durch das „Führerprinzip“ abgelöst (Bernet, 2008, S. 161). Neben der Einschränkung der Selbstverwaltung räumte das 1940 verabschiedete Gesetz über die Gemeinnützigkeit den Behörden das Recht zu Zwangsfusionierungen ein (Stöcker, 1976, S. 192). Diese führten zu einem zahlenmäßigen Rückgang der Wohnungsgenossenschaften von 4.054 im Jahr 1933 auf 2.704 im

---

<sup>14</sup> Es ist jedoch festzuhalten, dass das NS-Regime auch Maßnahmen durchführte, welche von den Wohnungsgenossenschaften positiv aufgenommen wurden (Kluthe, 1985, S. 126 f.). Dazu gehörte insbesondere die Errichtung von Wohnungsfürsorglichkeitsgesellschaften bzw. „Heimstätten“ ab 1933. Zum Genossenschaftswesen während des Nationalsozialismus siehe Bludau (1968) und Kluthe (1985, S. 125 ff.).

<sup>15</sup> So berichtete am 25. März 1933 der Völkische Beobachter in einem Artikel: „Das moderne Genossenschaftswesen entstammt einer individualistisch-kapitalistischen Wirtschaft und liberalistischen Zeitepoche [...] Solche Zeit konnte nicht Schöpferin von Zusammenschlüssen starker, die Menschen und ihre Arbeit bindender aktivistischer Kräfte sein [...] Die heutige Idee des Genossenschaftswesens wird mit der Zeit des sterbenden Kapitalismus selber ihr Ende finden [...]“ (Kluthe, 1985, S. 125).



Jahr 1940 (Faust 1977, S. 521; Bundesministerium für Verkehr und digitale Infrastruktur 2004, S. 120) und zerrütteten zugleich das Zusammenspiel der organisatorischen Strukturen und den sie tragenden sozialen Milieus (Schepers, 1985, S. 108).

Ein weiterer Punkt, der die Aktivitäten der Wohnungsgenossenschaften maßgeblich beeinflusste, war die „Siedlerideologie“ der Reichsregierung. Zum einen sollten die Menschen von der Stadt auf das Land umgesiedelt werden, um dort in „Siedlerstellen“<sup>16</sup> zu leben (Schepers, 1985, S. 109 f.). Zum anderen wurde die Architektur auf den einheitlichen und schlichten „Heimatstil“ reduziert. Im Zuge der „Wehrhaftmachung“ wurden weiterhin Werksiedlungen für Rüstungsunternehmen gebaut (Bundesministerium für Verkehr und digitale Infrastruktur, 2004, S. 120). Der städtische Mietwohnungsbau nahm eine untergeordnete Rolle ein, da er nicht in die Weltanschauung des NS-Regimes passte (Schulte-Eickel, 2009, S. 41).

### Nachkriegszeit

Nach dem zweiten Weltkrieg kam es erneut zu einer enormen Wohnungsnot. Ca. 5 Millionen Wohnungen waren völlig oder zumindest stark zerstört und daher unbewohnbar. Gleichzeitig flüchteten über 8 Millionen Menschen nach Westdeutschland. Im Jahr 1949 standen 13 Millionen Haushalten nur 8 Millionen Wohnungen gegenüber (Bundesministerium für Verkehr und digitale Infrastruktur, 2004, S. 120). Die Wohnungsgenossenschaften waren durch ihre vorwiegend innerstädtisch gelegenen Bestände besonders stark betroffen (Schulte-Eickel, 2009, S. 42).

In Westdeutschland wurde der Wiederaufbau nach dem zweiten Weltkrieg insbesondere durch staatliche Zuschüsse und Darlehen („Objektförderung“) im Rahmen des sozialen Wohnungsbaus des ersten Wohnungsbaugesetzes gefördert (Crome, 2007, S. 213). In diesem Rahmen verpflichteten sich die geförderten Unternehmen Wohnraum für einkommensschwache Bevölkerungsgruppen bereitzustellen („Belegungsbindung“). Damit waren zwei kritische Punkte verbunden. Zum einen waren einfache Wohnungen und Bauweisen vorgeschrieben. Die Wohnungsgenossenschaften waren daher nur sehr begrenzt in der Lage, auf die steigenden Ansprüche ihrer Mitglieder zu reagieren. Zum anderen verpflichteten sich die Unternehmen, zugewiesene Nichtmitglieder aufzunehmen, welche sich nur langsam mit den besonderen Eigenschaften der Wohnungsgenossenschaften identifizieren konnten. In den 1980er Jahren entspannen sich die Wohnungsmärkte, was eine Reduzierung der Neubauförderung zur Folge hat (Schulte-Eickel, 2009, S. 43). Die Wohnungsgenossenschaften wurden jedoch unabhängig von der sozialen Wohnraumförderung weiter

---

<sup>16</sup> Dabei handelt es sich um Häuser in ländlicher Umgebung mit großen Grundstücken zur Selbstversorgung.

auf Grundlage des Wohnungsgemeinnützigkeitsgesetz (WGG) durch Steuer- und Gebührenvergünstigungen gefördert (Greve, 2001, S. 121).

In Ostdeutschland waren die Wohnungsgenossenschaften einem direkten staatlichen Einfluss ausgesetzt. Ihr privatwirtschaftlicher Charakter war mit dem sozialistisch geprägten Gesellschaftsbild nicht vereinbar. In der Folge wurden die Unternehmen in „gemeinnützige Wohnungsgenossenschaften“ bzw. „Arbeiterwohnungsbaugenossenschaften“ umgewandelt, welche nicht mehr den Grundsätzen des GenG entsprachen (Greve, 2001, S. 121 f.). Letztere Unternehmen waren besonders stark in die staatliche Planwirtschaft eingebunden. Ihre Neubauvorhaben wurden durch die unentgeltliche Zuweisung von Bauland und zinslose Kredite unterstützt (Crome, 2007, S. 214).

Sowohl in West- als auch in Ostdeutschland kommt es ab 1950 zu Konzentrationsprozessen, welche einen zahlenmäßigen Rückgang bei gleichzeitigem Entstehen vieler großer Wohnungsgenossenschaften zur Folge hatten. Hintergrund dieser Entwicklung waren die zunehmenden Schwierigkeiten durch Kapitalmangel aufgrund steigender Baukosten sowie zunehmender Anforderungen an das Management, welches insbesondere kleine Wohnungsgenossenschaften zu Fusionen drängte (Bundesministerium für Verkehr und digitale Infrastruktur, 2004, S. 121 ff.).

### **Wiedervereinigung und Aufhebung der Wohnungsgemeinnützigkeit**

Mit der Wiedervereinigung und der Aufhebung der Wohnungsgemeinnützigkeit 1989 bzw. 1990 werden die Wohnungsgenossenschaften in West- und Ostdeutschland von den bestehenden Beschränkungen befreit, was ihre Situation grundlegend ändert (Greve, 2001, S. 122). Der Wegfall des WGG führte zwar einerseits dazu, dass die Wohnungsgenossenschaften ihren steuerbegünstigten Sonderstatus einbüßten, gleichzeitig eröffneten sich ihnen durch den Wegfall der bestehenden Restriktionen neue Entwicklungsmöglichkeiten (Schulte-Eickel, 2009, S. 44). Über den Status der „Vermietungsgenossenschaften“ entsprechend § 5 Abs. 1 Nr. 10 Körperschaftsteuergesetz (KStG)<sup>17</sup> ist ihnen bis heute die Möglichkeit zur teilweisen Steuerbefreiung erhalten geblieben (Bundesministerium für Verkehr und digitale Infrastruktur, 2004, S. 123).

---

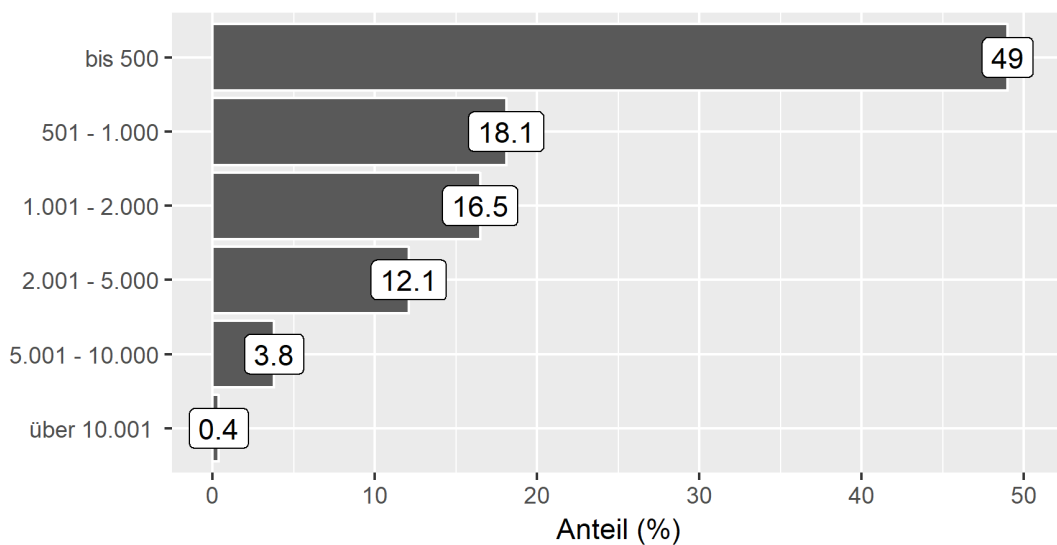
<sup>17</sup> Wohnungsgenossenschaften, die ihre Geschäftstätigkeit primär oder ausschließlich darauf ausrichten, ihre Wohnungen den Genossenschaftsmitgliedern zur Nutzung zur Verfügung zu stellen, sind steuerbefreit. Die Steuerbefreiung ist dann ausgeschlossen, wenn die Einnahmen aus nicht mit dem Vermietungsgeschäft verbundenen Bereichen 10% übersteigen.

#### 4.4.2 Aktuelle Bedeutung von Wohnungsgenossenschaften

##### Zahlenmäßige Zusammensetzung

Im GdW<sup>18</sup> waren 2017 insgesamt 1.754 Wohnungsunternehmen, 1.066 in den alten Ländern und 688 in den neuen Ländern, in der Rechtsform der eingetragene Genossenschaft (eG) organisiert. Die Unternehmen bewirtschafteten insgesamt 2,16 Millionen Wohnungen, davon ca. 6%, die sie für fremde Dritte verwalten.

Abbildung 4.1: Verteilung der Wohnungsgenossenschaften in Deutschland nach Wohneinheiten



Etwa die Hälfte der Unternehmen (49%) bewirtschaften bis zu 500 Wohneinheiten. 318 (18%) Wohnungsgenossenschaften bewirtschaften zwischen 501 und 1.000 Wohneinheiten, 289 (16,5%) zwischen 1001 und 2000 und 213 (12,1%) zwischen 2.001 und 5.000 Wohneinheiten. Nur wenige genossenschaftliche Wohnungsunternehmen bewirtschaften mehr Wohneinheiten. 67 Unternehmen (3,8%) bewirtschaften zwischen 5.001 und 10.000 Wohneinheiten, nur 7 (0,4%)

<sup>18</sup> Die folgenden Ausführungen beruhen auf den Zahlen der Jahresstatistik 2017/2018 des GdW Bundesverband deutscher Wohnungs- und Immobilienunternehmen (2017, S. 76 ff.). Der GdW als Fach- und Interessenverband der Wohnungswirtschaft und genossenschaftlicher Spitzenverband sowie die zugehörigen Regionalverbände, sind für die Wohnungsgenossenschaften von großer Bedeutung. Die Rolle der regionalen Prüfungsverbände, denen jede Wohnungsgenossenschaft angehören muss, ist insbesondere die Durchführung der gesetzlich vorgeschriebenen Pflichtprüfung bei den Wohnungsgenossenschaften. Daneben übernehmen sie sowie der GdW zudem Funktionen im Bereich der Beratung und Betreuung, Aus- und Weiterbildung, Öffentlichkeitsarbeit und Interessenvertretung (Mändle, 2005, S. 144 ff.). Zur Entstehungsgeschichte des genossenschaftlichen Verbandswesens siehe GdW Bundesverband deutscher Wohnungs- und Immobilienunternehmen (2014a).

Genossenschaften liegen sogar über 10.001 Wohneinheiten. Bezogen auf diese Größenklassen unterscheiden sich die genossenschaftlichen Wohnungsunternehmen stark von den Kapitalgesellschaften am Markt. Bei diesen gehört nur ca. ein Drittel (32%) zu den kleinen Unternehmen mit weniger als 500 Wohneinheiten. Hingegen bewirtschaften 12,3% mehr als 5.001 Wohneinheiten.

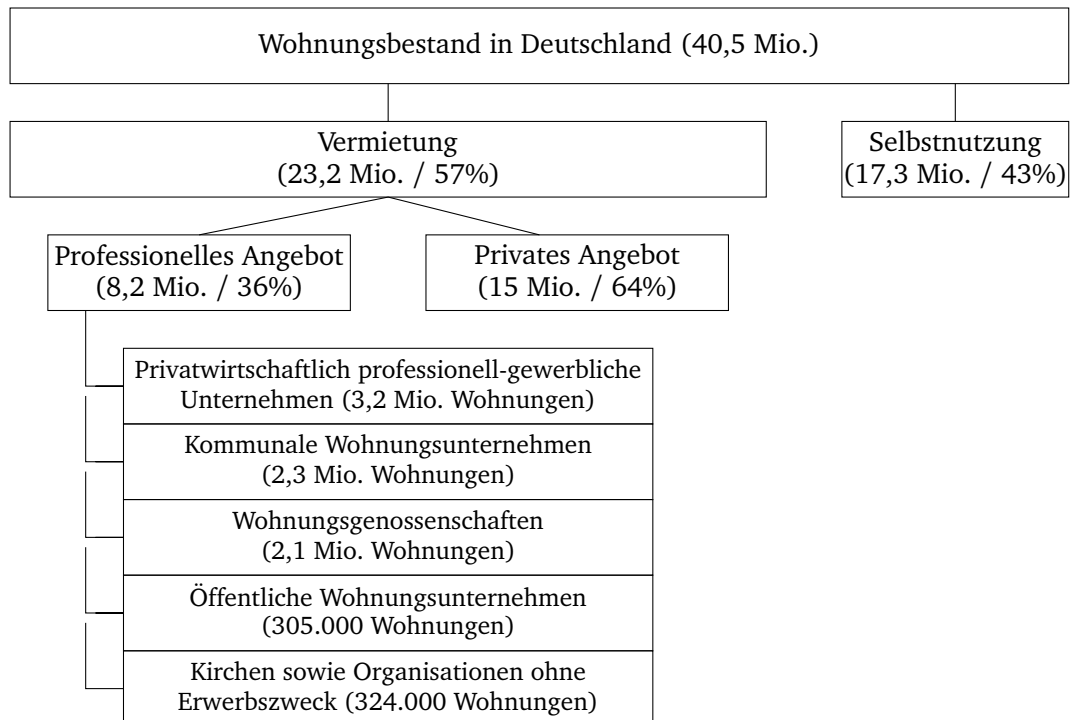
Insgesamt hatten die Wohnungsgenossenschaften 2017 bei 80.723 leerstehenden Wohnungen eine Leerstandsquote von 3,7% zu verzeichnen und lagen damit leicht unter der durchschnittlichen Quote der GdW-Unternehmen von 3,8%. Dabei waren die genossenschaftlichen Unternehmen in den neuen Ländern weitaus stärker betroffen (6,1%) als die in den alten Ländern (1,7%). Auch die Fluktuationsrate liegt bei den Wohnungsgenossenschaften mit 7,7% unterhalb des Vergleichsniveaus von 8,4%. Das Investitionsvolumen der genossenschaftlichen Unternehmen lag bei insgesamt 5.055 Millionen EUR und umfasste 1.828 Millionen EUR für den Neubau, 1.856 Millionen EUR für die Instandhaltung und -setzung sowie 1.173 Millionen EUR für Modernisierungsprojekte. Die Neubauaktivitäten führten zu 6.796 Wohnungsfertigstellungen, insb. Mietwohnungen in Mehrfamilienhäusern (92%). Die durchschnittliche Nettokaltmiete liegt mit 5,27 EUR/m<sup>2</sup> unterhalb des Werts der Gesamtheit der GdW-Unternehmen von 5,51 EUR/m<sup>2</sup>.

### **Einordnung in den deutschen Wohnungsmarkt**

In Deutschland konnte 2011 ein Wohnungsbestand von über 40,5 Millionen Wohnungen verzeichnet werden (siehe Abbildung 4.2). Dazu zählen 38,8 Millionen Wohnungen in Gebäuden mit Wohnraum, 1,4 Millionen Wohnungen in Gebäuden, die nicht vorrangig Wohnzwecken dienen und 402.000 Wohnungen in Wohnheimen. Der deutsche Wohnungsmarkt ist durch eine heterogene Eigentumsstruktur gekennzeichnet und zunächst in zwei Hauptgruppen zu unterteilen. Die erste Gruppe bezieht sich auf die Selbstnutzung. Selbstnutzende haben Eigentum an den (leer stehenden) Wohnungen, die sie selbst nutzen. 2011 gehörten dieser Nutzergruppe 17,3 Millionen Wohnungen, also 43% des betrachteten Wohnungsbestandes. Die zweite Gruppe bilden Organisationen, die Wohnungen zu Wohnzwecken vermieteten. Dieser Gruppe konnten 2011 23,3 Millionen Wohnungen und damit 57% des Wohnungsbestandes zugerechnet werden (GdW Bundesverband deutscher Wohnungs- und Immobilienunternehmen, 2017, S. 22 f. f.).

Der zuletzt genannte Wohnungsbestand, der Mietwohnungsbestand, ist durch eine kleinteilige Struktur geprägt und zeichnet sich zudem durch einen hohen Anteil von Privateigentum aus. Es zeigt sich eine Aufteilung des Mietwohnungsbestandes hauptsächlich zwischen professionellem Angebot mit 36% (8.3 Millionen Wohnungen) und privatem Angebot mit entsprechend 64% (15 Millionen Wohnungen). Zur Gruppe der professionell anbietenden Organisationen gehören die

Abbildung 4.2: Angebotsstruktur auf dem deutschen Wohnungsmarkt



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an GdW Bundesverband deutscher Wohnungs- und Immobilienunternehmen (2017, S. 22).

privatwirtschaftlichen, professionell-gewerblichen Unternehmen (3,2 Millionen Wohnungen), die kommunalen Wohnungsunternehmen (2,3 Millionen Wohnungen), die Wohnungsgenossenschaften (2,1 Millionen Wohnungen), die öffentlichen Wohnungsunternehmen (305.000 Wohnungen) und Kirchen sowie Organisationen ohne Erwerbszweck (324.000 Wohnungen).

Die Wohnungsgenossenschaften haben mit einem Anteil von knapp einem Zehntel des deutschen Wohnungsmarktes und über einem Viertel des professionellen Angebots somit eine nicht unerhebliche Rolle am (professionellen) Mietwohnungsmarkt. Genossenschaften zählen in Deutschland weiterhin zu den insolvenzresistentesten Unternehmen. 2015 sowie 2016 lag die Insolvenzrate bei 0,1%. Die genossenschaftliche Rechtsform hat damit die niedrigste Insolvenzhäufigkeit aller Rechtsformen (Creditreform Wirtschaftsforschung, 2016, S.10). Dies ist insbesondere in Folge der Wirtschaftskrise ab 2007 zu beobachten. Während die Insolvenzen bei der Rechtsform der GmbH von 32,0% im Jahr 2007 stetig bis 41,9% im Jahr 2012 anstiegen, lag die Häufigkeit bei den Genossenschaften seitdem konstant bei 0,1%.

## Kapitel 5

# Begriffskonzeption von Social Accounting

### 5.1 Entwicklungsgeschichte von Social Accounting<sup>1</sup>

#### 5.1.1 Entstehung

Die Einführung des Begriffs Social Accounting in die wissenschaftliche Diskussion wird Theodore J. Kreps zugeschrieben. In *Measurement of the Social Performance of Business* führt er aus, dass der Härtestest für ein Unternehmen nicht die Gewinn- und Verlustrechnung ist, sondern der Social Audit (Kreps, 1940, S. 2). Diese Feststellung beruht auf seinen Beobachtungen bezüglich des Anforderungsprofils der amerikanischen Bevölkerung an das Unternehmertum während und infolge der Wirtschaftsdepression in den 1930er Jahren. Neben der Förderung von Einfallsreichtum, Erfindergeist und Effektivität soll das Unternehmertum die Demokratisierung von Unternehmen verstärken. Weitere über die Unternehmen hinausreichende Aspekte sind Wachstum, Gesundheit und Bildung der Bevölkerung, Weltfrieden, die Ausweitung der individuellen Freiheit sowie die Schaffung größtmöglicher Chancen zur Entwicklung auf intellektueller, ästhetischer, spiritueller und ökonomischer Ebene. Allerdings schränkt er den Bereich, über den sich der Social Audit tat-

---

<sup>1</sup> „Social Accounting“ unterliegt seit über 70 Jahren einem kontinuierlichen Entwicklungsprozess und kann in vier Zeitabschnitte eingeteilt werden (Gray 2001, S. 9; Mathews 1997, S. 482 f.; Mook 2013, S. 8 ff.). Diese Abschnitte sind jedoch nicht völlig trennscharf, so dass die angesetzten Schnittpunkte vornehmlich als Orientierung zu verstehen sind. Die folgenden Ausführungen geben einen Überblick wichtiger Entwicklungen und Konzepte im Zeitverlauf. Eine vollständige Betrachtung ist weder vorgesehen noch möglich. Detaillierte Auseinandersetzungen mit den Entwicklungsphasen können Mathews (1997), Gray (2002) und Owen (2008) entnommen werden.

sächlich erstrecken soll, stark ein, in dem er fordert, dass die Erstellung auf messbare Indikatoren zu beschränken sei.

Über 10 Jahre später greift Howard R. Bowen den Begriff in *Social Responsibilities of the Businessman* erneut auf und begründet die Notwendigkeit zu einem solchen Social Audit damit, dass es zur Pflicht jedes Unternehmers gehöre, Politiken zu verfolgen, Entscheidungen zu treffen und Handlungsweisen anzustreben, welche im Sinne gesellschaftlicher Ziele und Werte erstrebenswert seien (Bowen, 1953, S. 6). Differenzierter beschreibt er Vorstände von Unternehmen als Treuhänder der Shareholder und darüber hinaus der Beschäftigten, der zuliefernden Unternehmen, der Kundschaft, der unmittelbaren Gemeinschaft sowie der Öffentlichkeit. Vorstände seien daher in einer vermittelnden Position und hätten die Aufgabe, ein Gleichgewicht zwischen den unterschiedlichen Interessen der von der unternehmerischen Aktivität betroffenen Gruppen herzustellen (Bowen, 1953, S. 48 f.). Damit weicht er von den zuvor ausgeführten Vorstellungen von Kreps (1940) ab. Nach dessen Ansicht sollte der Social Audit durch das Unternehmen selbst erstellt werden und zur Information der Öffentlichkeit dienen. Bowen (1953, S. 156) dagegen empfiehlt die Anfertigung durch externe und speziell für diesen Zweck qualifizierte Prüfungsunternehmen. Weiterhin sieht er das Potenzial eines solchen Audit für das Management. Seiner Auffassung nach würde es eine anerkannte Methode bereitstellen, die Aufmerksamkeit des Managements auch auf die sozialen Aspekte ihres Handelns zu lenken. Die Akzeptanz dieser Methode sowie große Offenheit im Rahmen der Erstellung könnten jedoch nur unter Ausschluss der Öffentlichkeit gewährleistet werden.

Ein weiterer Wissenschaftler, dem eine bedeutende Rolle im Rahmen der Entstehung von Social Accounting zugeschrieben wird, ist George Goyder. In *The responsible Company* stellt er fest, dass die Finanzprüfung nur ein einseitiges Bild des Unternehmens wiedergibt und in Zeiten gehört, in denen die Unternehmen klein und die Rechenschaftslegung gegenüber der Öffentlichkeit daher gesichert war. In Zeiten von Großunternehmen herrsche eine genauso große Notwendigkeit für ein Social Audit wie für die Finanzprüfung (Goyder, 1961, S. 109). So empfiehlt er die Nutzung des Social Audit als Management-Tool und Instrument zur Information der Öffentlichkeit. Er erkennt an, dass ein Unternehmen über die Gruppe der Shareholder hinaus noch weitere Stakeholder beeinflussen kann. Unternehmen sollen Auskünfte bezüglich der Belegschaft, Preispolitiken sowie der Einbeziehung lokaler Interessen geben. Darüber hinaus soll das Unternehmen aber auch über seine Beziehungen zur Kundschaft, den zuliefernden Unternehmen sowie der Gesellschaft berichten. Der Social Audit solle somit als „Sicherungsventil“ im Falle von Kritik am Unternehmen durch die Öffentlichkeit dienen.

### 5.1.2 Umfangreiche Experimente und hohe Erwartungen

Nachdem im Zeitraum bis 1970 lediglich Forderungen zu einer Weiterentwicklung formuliert wurden, kam es ab 1970 zur Entwicklung erster Umsetzungskonzepte. Dabei konzentrierten sich diese auf die Untersuchung sozialer Aspekte in der Berichterstattung von For-Profit-Organisationen. Ökologische Aspekte wurden dagegen nur vereinzelt als Teilmenge des Sozialen mit einbezogen (Mathews 1997, S. 484; Owen 2008, S. 243)<sup>2</sup>. Der Fokus auf soziale Aspekte der Berichterstattung spiegelt sich auch in den Definitionen des Begriffs in diesem Zeitraum wider. Estes (1976, S. 3) führt aus, dass unter Social Accounting die Messung und Berichterstattung interner und externer Informationen bezüglich des Einflusses eines Unternehmens sowie dessen Aktivitäten auf die Gesellschaft zu verstehen sei. Detaillierter beschreibt Ramanathan (1976, S. 519) Social Accounting als den Auswahlprozess von Variablen und Maßeinheiten zur sozialen Performance auf Unternehmensebene sowie die damit verbundenen Messverfahren mit dem Ziel, nützliche Informationen in Bezug auf die soziale Performance des Unternehmens abstrahieren und entwickeln zu können und diese Informationen wiederum gegenüber betroffenen sozialen Gruppen innerhalb und außerhalb des Unternehmens zu kommunizieren.

Die Literatur, die während dieses Zeitabschnitts entstanden ist, wird als eher unterentwickelt beschrieben. Zwar wurden erste Konzepte, u. a. der „Social Responsibility Annual Report“ (SRAR) von Dilley und Weygandt (1973), das „Socioeconomic Operating Statement“ (SEOS) von Linowes (1972), das „Social Impact Statement“ (SIS) von Estes (1976) und das Modell von Gröjer und Stark (1977), bereitgestellt, jedoch waren diese experimentell, wenig normativ und teilweise auch sehr heterogen. Die aufgeführten Modelle empfehlen die Erfassung qualitativer und quantitativer, bestenfalls sogar monetärer, Input- sowie Output-Informationen bezüglich sozialer, das gesellschaftliche Umfeld des Unternehmens betreffende Aspekte. Dabei sollen sowohl die positiven wie auch negativen Folgen, die durch unternehmerisches Handeln für die Gesellschaft entstehen, betrachtet werden. Die Zielsetzung des Social Responsibility Annual Report (SRAR) ist es dabei nicht, den adressierten Gruppen Informationen zur Verfügung zu stellen, die eine individuelle Bewertung der sozialen Leistungen des Unternehmens losgelöst vom Markt ermöglichen. Vielmehr sollen die adressierten Gruppen befähigt werden, Vergleiche unterschiedlicher Unternehmen durchzuführen, sowie das Unternehmen an ihren persönlichen Standards an soziale Aspekte zu messen. Linowes (1972) sieht das Management sowie die Öffentlichkeit als zentrale Zielgrup-

---

<sup>2</sup> An dieser Stelle sei jedoch auf M. Dierkes und Preston (1977) sowie Ullmann (1976) hingewiesen, die sich explizit und isoliert mit ökologischen Aspekten auseinandersetzen.



pen des Socioeconomic Operating Statement (SEOS). Neben der Effektivität des Managements soll das SEOS der Öffentlichkeit den Vergleich des Unternehmens mit anderen Unternehmen sowie der Wirtschaftssparte, in dem das Unternehmen tätig ist, ermöglichen. Auch die Evaluation der Entwicklung eines Unternehmens im Zeitverlauf soll es ermöglichen. Während Dilley und Weygandt (1973) die Erstellung und Prüfung durch ein externes Prüfungsunternehmen vorsehen, empfiehlt Linowes (1972) das SEOS jährlich gemeinsam mit der Gewinn- und Verlustrechnung (GuV) und der Bilanz durch ein interdisziplinäres Team innerhalb des Unternehmens erstellen zu lassen. Zusätzlich wird eine externe Prüfung des SEOS nach dessen Fertigstellung vorgesehen. Abweichend davon schlagen Gröjer und Stark (1977) eine Integration von finanzieller und sozialer Berichterstattung vor. Hervorzuheben bei dem Ansatz von Gröjer und Stark ist, dass es im Rahmen der initialen Erstellung des Social Audit, die Einbeziehung der Stakeholder vorsieht. Als mögliche Stakeholder qualifizieren sie die Beschäftigten des Unternehmens, die zuliefernden Unternehmen, die Kundschaft, lokale sowie nationale Autoritäten, die externe Umwelt sowie die Shareholder.

Weiterhin war diese Entwicklungsphase von hohen Erwartungen der Forscher an die praktische Umsetzung ihrer Modelle und Ansätze geprägt. So ging Linowes (1972, S. 41) davon aus, dass die Erstellung von Social Audits oder ähnlichen Berichten bis spätestens Mitte der 1980er Jahre für alle Unternehmen verpflichtend sein würden.

### **5.1.3 Nichtbeachtung und Ablehnung**

Der Zeitabschnitt zwischen 1980 und 1989 unterscheidet sich stark von den vorhergegangenen Abschnitten. Es herrschte eine vornehmlich ablehnende Stimmung gegenüber dem Themenbereich des Social Accounting. Zurückgeführt wird dies auf die politischen Vorgänge um 1980. Während in Großbritannien die Conservative Party unter Margaret Thatcher 1979 die Unterhauswahlen gewann, wurde Ronald Reagan 1980 zum Präsidenten der Vereinigten Staaten gewählt. Beiden Regierungen wird ein negativer Effekt auf die Entwicklung von Social Accounting zugesprochen. Vor dem Hintergrund freier Märkte und Deregulierung sowie reiner Gewinnorientierung herrschte offene Kritik daran, ob Unternehmen überhaupt der Gesellschaft verpflichtet seien. Damit war diesen praktisch freigestellt, ihre Beziehung zur Gesellschaft selbst zu definieren (Mathews 1997, S. 482; Zadek, Pruzan und Evans 1997, S. 18). Während die 1970er Jahre von der Entwicklung von Konzepten und Modellen geprägt waren, findet eine Weiterentwicklung in diesem Bereich ab 1980 zunächst nur noch vereinzelt statt (Mook, 2013, S. 8). Beispielhaft zu nennen sind Mathews (1984) und Wartick und Cochran (1985).

#### 5.1.4 Ökologische Aspekte und Non-Profit-Organisationen

Nachdem im vorherigen Abschnitt der ökonomischen Dimension maßgebliche Bedeutung zugesprochen wurde, entwickelte sich ab 1990 die ökologische Dimension zum „talisman of worth“ (Gray, 2002, S. 691). So definieren Gauthier u. a. (1997, S. 1) Social Accounting als Aspekte des Rechnungswesens, welche sich speziell mit Umweltaspekten beschäftigen. Gray (1997, S. 201) führt aus, dass neben den Themen wie Arbeitsbedingungen, Rassengleichheit und Gleichstellung, Gesundheit und Sicherheit, den Beziehungen zu den lokalen Gemeinden und dem Verbraucherschutz insbesondere auch die Auswirkungen auf die natürliche Umwelt im Rahmen des Social Accounting behandelt werden müssen. Mathews (1995, S. 668) beschreibt Social Accounting als Erweiterung der Rechnungslegung, welche Informationen zu Produkten, Beschäftigten, Gemeinschaftsaktivitäten und der Umweltbelastung beinhaltet. Konkreter verstehen Mathews und Perera (1995, S. 364) darunter die Vorbeugung und Reduzierung der Umweltverschmutzung.

Die Untersuchung von Social Accounting Beiträgen in vier führenden interdisziplinären Social Accounting Fachjournalen im Zeitraum 1988 bis 2008 von Parker (2011) spiegelt diese Entwicklung wider. Bis 2003 herrscht ein starkes Ungleichgewicht bei der Betrachtung sozialer und ökologischer Aspekte. 60% der Beiträge konzentrieren sich ausschließlich auf ökologische Gesichtspunkte. Die isolierte Untersuchung sozialer Faktoren sowie die integrierte Betrachtung sozialer und ökologischer Faktoren kann nur in 20-30% bzw. 5-10% der Fälle festgestellt werden. Erst ab 2004 sind alle drei Schwerpunkte gleichermaßen mit ca. 30% vertreten (Parker, 2011, S. 3 f.).

Konzepte, die im Sinne von Nachhaltigkeit die Gleichgewichtung sozialer, ökologischer aber auch ökonomischer Aspekte vorsahen, wurden ebenfalls bereits in den 1990er Jahren entwickelt. Hervorzuheben ist hier insbesondere der „Triple Bottom Line-Ansatz“ von Elkington (1997), der entsprechend dem Leitsatz „People, Planet, Profit“ eine Betrachtung der sozialen, ökologischen und ökonomischen Dimension vorsieht. Ansätze, die ihren Schwerpunkt im Bereich der Nachhaltigkeit legen, sahen nicht nur eine gleichzeitige Analyse aller drei Dimensionen vor, sondern vertraten deren stärkere Integration (Mook, 2013, S. 13). Angeführt werden kann hier die „Sustainable Cost Calculation“ von Bebbington und Gray (2001) sowie das „Sustainability Assessment Model“ und die „SAM Signature“ von Baxter, Bebbington und Cutteridge (2004).

Neben der wachsenden Bedeutung ökologischer Aspekte rückten gleichzeitig, neben den For-Profit-Unternehmen, weitere Unternehmenstypen, z.B. Non-Profit-Organisationen und Genossen-

schaften, in den Interessenbereich der Social Accounting Forschung (Gray, 2001, S. 10)<sup>3</sup>. Neben den Shareholdern, den Beschäftigten und der Kundschaft spielen bei diesen Organisationen weitere Stakeholdergruppen, z.B. die Mitglieder bei Genossenschaften, eine bedeutende Rolle. Die partizipative Rolle der Stakeholder im Prozess des Social Accounting wird damit zu einem weiteren Element des Social Accounting, so z.B. hervorgehoben durch Brown und Hicks (2013), O'Dwyer (2005) und Greenwood und Kamoche (2013).

### 5.1.5 Internationale Anerkennung

Der Entwicklungsabschnitt ab 2000 ist durch die Entwicklung holistischer Konzepte sowie die internationale Anerkennung des Social Accounting geprägt (Mook, 2013, S. 17). Dies zeigt sich im Rahmen der „Global Eight“ (McIntosh u. a., 2003). Beschrieben werden damit jene Konzepte und Initiativen, die um das Jahr 2000 herum veröffentlicht wurden und seitdem eine große Anerkennung im Bereich der Corporate Social Responsibility erfahren haben (Painter-Morland, 2006, S. 355). Dazu zählen laut McIntosh u. a. (2003, S. 98 f.) der „UN Global Compact“, die „ILO Konventionen“, die „OECD-Leitsätze für multinationale Unternehmen“ der Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (OECD), die „14000 Serie“ der International Organization for Standardization (ISO), die „GRI-Leitlinien“ der GRI, die „Global Sullivan Principles“ (GSP), „Social Accountability 8000“ (SA 8000) und die „AccountAbility 1000 Serie“ des Institute of Social and Ethical Accountability (AccountAbility).

Der UN Global Compact wurde durch eine Rede des UN Generalsekretärs Kofi Annan im Rahmen des World Economic Forums 1999 initiiert und verfolgt das Ziel, Unternehmen weltweit zu einem Netzwerk zusammenzuschließen, welches Ziele und Werte in Bezug auf die Menschenrechte, Arbeitsstandards und die Umwelt einhält (McIntosh u. a., 2003, S. 130 ff.). Die ILO konzentriert ihre Bemühungen auf die Rechte und Standards in Bezug auf die Beschäftigten. Wichtige Konventionen in diesem Bereich wurden bereits lange vor dem beobachteten Zeitabschnitt verabschiedet. Dazu zählen Nr. 87 (Vereinigungsfreiheit) 1948, Nr. 98 (Verhandlungsfreiheit) 1949, Nr. 29 bzw. 105 (Verbot von Zwangsarbeit) 1930 bzw. 1957, Nr. 111 (Verbot von Diskriminierung) 1958 und Nr. 138 (Verbot von Kinderarbeit) 1973. Die Bedeutung eben dieser Konventionen wurde jedoch durch die 1998 verabschiedete und 2010 überarbeitete „Declaration on Fundamental Principles

---

<sup>3</sup> In diesem Zusammenhang sei insbesondere auf *What counts: Social Accounting for nonprofits and cooperatives* von Mook, Quarter und Richmond (2007) sowie diverse Beiträge in den Sammelbänden *Building corporate accountability: Emerging practices in social and ethical accounting, auditing and reporting* von Zadek, Pruzan und Evans (1997) und *Accounting for Social Value* Mook (2013) hingewiesen.

and Rights at Work“ erneut hervorgehoben. Die OECD-Leitsätze für multinationale Unternehmen wurden bereits früher, im Jahr 1976, eingeführt. Im Jahr 2000 kam es jedoch zu einer Revision des Leitfadens, die das Ziel nachhaltiger Entwicklung stärker hervorhob. Seitdem umfasst der erste Punkt des Leitfadens die Anweisung an Unternehmen, zum ökonomischen, sozialen und ökologischen Fortschritt im Hinblick auf die Erreichung nachhaltiger Entwicklung, beizutragen (Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung, 2011, S. 14). Die 14000 Serie der ISO aus dem Jahr 1996 bildet ein Rahmenwerk, das Unternehmen zum Umgang mit den ökologischen Aspekten ihres Wirtschaftens anwenden können. Die zentrale Norm dieser Serie, die ISO 14001, legt die Anforderungen an ein Umweltmanagementsystem fest. 1999 veröffentlichte das AccountAbility, u. a. bezugnehmend auf die ISO 14001, die AccountAbility 1000 Serie. Im Gegensatz zur ISO 14000 Serie stehen bei AccountAbility 1000 jedoch soziale und ethische Aspekte im Fokus (AccountAbility, 1999, S. 18). Die GRI veröffentlichte 2000 die erste Version ihrer GRI-Leitlinien, welche Unternehmen jeglicher Organisationsform ein umfassendes Rahmenwerk für die Nachhaltigkeitsberichterstattung bereitstellt. Die Leitlinien werden sukzessive durch die GRI weiterentwickelt. Seit 2000 wurden so bereits vier weitere Versionen der Leitlinien (G2, G3, G3.1 und G4) sowie seit 2008 die ersten sektorspezifischen Ergänzungen veröffentlicht (Global Reporting Initiative, 2016b). Die GSP stammen ursprünglich aus dem Jahr 1977. Zu dem Zeitpunkt verfolgten sie das Ziel, amerikanische Unternehmen in Südafrika zur Gleichbehandlung ihrer afrikanischen und amerikanischen Beschäftigten zu motivieren (Rudolph, 2011, S. 247). Die Nachfolgeneration der GSP, die GSP of Social Responsibility, wurden 1999 veröffentlicht und umfassen Prinzipien, die Unternehmen bei ökonomischem, sozialem und politisch gerechtem Handeln in Bezug auf Menschenrechte, Gleichberechtigung und Diversity unterstützen sollen (Sullivan, 1999). Neben den ILO Konventionen und auf diesen basierend, stellt Social Accountability International mit SA 8000 seit 2001 ebenfalls einen Standard bereit, der dem Schutz von Angestellten dienen soll (Social Accountability International, 2014).

## 5.2 Ableitung einer allgemeinen Definition von Social Accounting

Die nähere Auseinandersetzung mit der Entstehungs- und Entwicklungsgeschichte des Social Accounting führt zunächst zu der Feststellung, dass es sich hierbei nicht um einen alleinstehenden und klaren Begriff handelt. Social Accounting ist somit nicht als Einzelbegriff zu verstehen, sondern vielmehr als ein Synonym für eine Begriffsvielfalt. Entsprechend dem jeweils vorherrschenden thematischen Fokus des jeweiligen Zeitraums während der Entwicklungsgeschichte spiegeln

auch die genutzten Bezeichnungen diese Gewichtung wider. Zu Beginn der wissenschaftlichen Auseinandersetzung standen insbesondere soziale Aspekte im Fokus der Betrachtung. Entsprechend dominierte die Nutzung des Begriffs „Social“, z.B. „Social Audit“, „Social Responsibility Reporting“ und „Social Accounting“. Im Zeitraum, in dem ökologische Aspekte besonders hervortraten reflektierten auch die genutzten Begriffe diese thematische Gewichtung. So findet man ab 1990 die häufige Nutzung der Bezeichnungen „Environmental“, „Green“ und „Sustainable“, z.B. „Social and Environmental Accounting“, „Environmental Accounting“, „Sustainability Accounting“ und „Green Accounting“.

Vor diesem Hintergrund kann in der Literatur bisher keine einheitliche Definition von Social Accounting ausgemacht werden. Gray (2002, S. 692) stellt daher fest, dass es kaum möglich ist, eine Definition herzuleiten, die jedem der unterschiedlichen Ansätze, Projekte und Ideen gerecht wird. Vielmehr beschreibt er Social Accounting als „the universe of all possible accountings“. Die unterschiedlichen Definitionen weisen jedoch eine Reihe von Ähnlichkeiten auf und geben Anhaltspunkte für die Ausgestaltungsmöglichkeiten und Funktionsbereiche von Social Accounting. Tabelle A.1 im Anhang fasst die unterschiedlichen Determinanten des Social Accounting Begriffs, die der Entwicklungsgeschichte entnommen werden können, zusammen.

Dem Social Accounting können drei Funktionsbereiche zugeordnet werden:

Zunächst hat Social Accounting eine Operationalisierungsfunktion. Social Accounting ist eine systematische Analyse, die die Produktion und Interpretation von Informationen enthält, sowie ein klares System zur Analyse selbiger um Affinität und Objektivität der Ergebnisse zu gewährleistet. Analysiert wird der Effekt einer Organisation auf ihre internen sowie externen Interessengruppen (Stakeholder). Dazu zählen u. a. die Gesellschaft, das Management, die Beschäftigten, die Kundschaft, die Umwelt und die zuliefernden Unternehmen sowie lokale und nationale Autoritäten und Gemeinschaften. Das Social Accounting umfasst je nach Schwerpunkt soziale oder ökologische Themen oder beide Themen vereint und dem Begriff der Nachhaltigkeit. Im Rahmen des Social Accounting sollen Effekte einbezogen werden, die monetär bewertbar sind, aber auch Effekte, die nicht über den Markt operationalisiert werden können. Zu diesem Zweck erfasst und bearbeitet das Social Accounting quantitative und qualitative Daten.

Weiterhin kann dem Social Accounting eine Informationsfunktion zugesprochen werden. Die aus den erhobenen Daten gewonnenen Informationen werden im Rahmen der Berichterstattung kommuniziert. Die zu berichtenden Informationen können in den Jahresabschluss integriert werden, gemeinsam mit dem Jahresabschluss oder gänzlich separat davon veröffentlicht werden. Social Accounting kann sowohl extern zur Information der Stakeholder als auch intern als Ma-

nagementinstrument genutzt werden. Ziel ist dabei die Darstellung von Informationen bezüglich des Unternehmenseffekts auf die unterschiedlichen Stakeholder zur Bewertung des Unternehmens, unabhängig, im Branchenvergleich und im Zeitverlauf. Der Erstellungsprozess des Berichts kann unter Einbezug der Stakeholder unternehmensintern, aber auch unternehmensextern durch spezielle Prüfungsunternehmen geschehen.

Des Weiteren sollen Informationen der Interessengruppen in die Analyse einbezogen werden. Dies sollte im Rahmen der Planung, Erstellung und Evaluation geschehen. Social Accounting hat somit auch eine Partizipationsfunktion.

## 5.3 (Critical) Accounting und Foucault

### 5.3.1 Disziplinierende Macht und Gouvernamentalität

Neben den normativen Konzepten des Social Accounting, welche die Einbettung sozialer und ökologischer Aspekte in das Accounting anstreben, lehnt der Forschungsstrang des Critical Accounting dies ab und vertritt die Ansicht, der Bereich sozialer und ökologischer Aspekte müsse sich vielmehr vor einer „Absorption“ und „Institutionalisierung“ durch das Accounting schützen (Mathews 1997, S. 493 f., 497; Power 1991, S. 31, 38). Diese Sichtweise wurde maßgeblich<sup>4</sup> durch das Konzept der „disziplinierenden Macht“ sowie das auf den zuvor entwickelten Thesen beruhende und diese weiterentwickelnde Konzept der „Gouvernamentalität“<sup>5</sup> von Michel Foucault (1926 - 1984) beeinflusst. So stellt Armstrong (1994, S. 26), der die Bedeutung beider Konzepte für das Accounting analysiert, fest: „Accounting systems will never look the same again“.

In *Überwachen und Strafe* (1977) untersucht Foucault die Entwicklung von Machtausübung. Er stellt fest, dass frühere westliche Regime im 17. und 18. Jahrhundert basierend auf souveräner Macht Bestrafungen mit starkem symbolischen Charakter einsetzten: „[Die] Hinrichtung des Schuldigen [wird] zu einer theatralischen Wiedergabe des Verbrechens“ (Foucault, 1977, S. 60). Dies ist auf die rechtlich-politische Funktion der Strafe zurückzuführen. Ihr Ziel ist nicht die Wie-

---

<sup>4</sup> In den 1990er Jahren ist Foucault der neunt-häufigst zitierte Autor in der gesamten Accountingliteratur (Puxty, 1993, S. 109).

<sup>5</sup> Häufig wird der Literatur der foukaultsche Neologismus der „Gouvernamentalität“ („Gouvernementalité“) als semantische Verknüpfung der beiden Worte „Regieren“ („gouverner“) und „Denkweise“ („mentalité“) abgeleitet. Lemke (2007, S. 13, Fn. 5) stellt jedoch fest, dass Foucault den Begriff vielmehr als Gegenbegriff zur „Souveränität“ („souveraineté“) einsetzt.

derherstellung eines Gleichgewichts, sondern die Manifestation der Macht durch die Betonung der Asymmetrie von verurteilter Person und souveränem Staatsoberhaupt (Foucault, 1977, S. 60).

Ab dem 19. Jahrhundert wurde die souveräne Macht zunehmend durch die disziplinierende Macht ersetzt, welche die hierarchische Überwachung, normierende Sanktion und Prüfung umfasst (Foucault, 1977, S. 220 ff.). Im Mittelpunkt steht die Herstellung und Definition „normalen“ Verhaltens sowie darauf basierend die Festlegung der Verhältnisse einzelner Akteure der Gesellschaft (Armstrong, 1994, S. 27). Standeszugehörigkeiten werden durch „Normalitätsgrade“ ersetzt, welche die Position eines Individuums innerhalb der homogenen Gesellschaft bestimmen. Sie ermöglichen es Abstände zu messen, Niveaus anzugeben, Besonderheiten festzuhalten und Unterschiede zwischen Individuen Nutzen bringend aufeinander abzustimmen. Dem Individuum wird damit ununterbrochene Sichtbarkeit und Berechenbarkeit aufgezwungen, die es in seiner unterwürfigen Position fixieren (Foucault, 1977, S. 237, 241). Individuen können überwacht, bewertet und, sofern sie von der Norm abweichen, korrigiert werden. Damit entsteht eine „kalkulative Methodik der Unterwerfung“ (Macintosh, 2002, S. 79 f.), welche „durch die Kontrolle der Ideen [...] fügsame und gelehrige Körper“ hervorbringt und „die die Kräfte des Körpers [steigert] (um die ökonomische Nützlichkeit zu erhöhen) und [...] diese selben Kräfte [schwächt] (um sie politisch fügsam zu machen)“ (Foucault, 1977, S. 139, 177).

Die Definition von Normalität ist vom Wissen der jeweiligen Zeit bestimmt und kann nicht losgelöst von Machtverhältnissen betrachtet werden. Foucault (1977, S. 39) führt dazu aus, dass „die Macht Wissen hervorbringt (und nicht bloß fördert, anwendet, ausnutzt); daß Macht und Wissen einander unmittelbar einschließen; daß es keine Machtbeziehung gibt, ohne daß sich ein entsprechendes Wissensfeld konstituiert, und kein Wissen, das nicht gleichzeitig Machtbeziehungen voraussetzt und konstituiert“ (Foucault, 1977, S. 39). Das Verhältnis der abnormalen Individuen zu den Strafenden ist folglich weiterhin durch ein Machtsystem geprägt, welches von Foucault (1977, S. 39) entsprechend als „Macht/Wissen“ bezeichnet wird. Die Wissenschaft, als Ursprung gesellschaftlichen Wissens, etabliert disziplinierende Wahrheitsregime (Armstrong, 1994, S. 28). Sie sei daher „more a game of 'truth' than a search for truth“ (Moore, 1991, S. 770).

In seinen bisherigen Studien fokussierte sich Foucault somit auf die „Mikrophysik der Macht“ (Foucault, 1977, S. 40), erkannte jedoch zwei kritische Punkte dieses Vorgehens. Zum einen lag der Fokus auf der Analyse einzelner Individuen und deren disziplinärer Ausrichtung, nicht jedoch auf dem umfassenden Prozess der Subjektivierung, der sowohl die Unterwerfung von außen als auch die Selbstkonstitution von innen erfasst. Zum anderen erscheint die Untersuchung einzelner staatlicher Institutionen unzureichend, um Rückschlüsse für das gesamtgesellschaftliche Gebilde

abzuleiten (Bröckling, Krasmann und Lemke, 2011, S. 1 f.). In seinen Studien zur Gouvernamentalität erklärt Foucault u. a. (2007, S. 471) die „Regierung“ zum Leitfaden seiner Untersuchungen.

Gouvernamentalität erfasst nach Foucault (1991a, S. 102 f.) drei Aspekte. Zum einen geht es um den Zusammenschluss aus Institutionen, Prozeduren, Analysen, Reflexionen, Berechnungen und Taktiken, die es erlauben, eine spezifische sowie komplexe Form der Macht auszuüben. Weiterhin spricht Foucault die in westlichen Nationen erkennbare Tendenz an, die Regierung als dominanten Machttypus herauszubilden, einhergehend mit spezifischen Regierungsapparaten und Wissenskomplexen. Als letzten Aspekt erfasst Foucault mit Gouvernamentalität den Transformationsprozess im 15. und 16. Jahrhundert, durch welchen der mittelalterliche Justizstaat zum modernen Administrationsstaat wurde, sowie den gouvernementalisierten Staat als Transformations- und Prozessergebnis.

In diesem Zusammenhang wird Diskursen eine zentrale Bedeutung zugeschrieben. Foucault (1991b, S. 63) definiert sie als „difference between what one could say correctly at one period (under the rules of grammar and logic) and what is actually said“. Sie stellen die Voraussetzung für die Definition der Machtobjekte (Bevölkerung, Organisationen) und das Einwirken auf diese (Regierung) dar (Armstrong, 1994, S. 42). Das Individuum wird damit aus seiner rein passiven Rolle herausgehoben. Es stellt nicht den Gegenpol zur Macht dar und ist allein Ergebnis von ausgeübter Macht, sondern gibt sie auch weiter: „[The] power passes through the individuals it has constituted“ (Foucault, 2003, S. 30).

Wird dem Individuum ein Machtanteil zugesprochen, so ist ein Staat nicht mehr allein anhand seines physischen Territoriums zu definieren. Vielmehr beruht er auf „the mass of the population, with its volume, its density, and, for sure, the territory it covers, but which is, in a way, only one of its components“ (Foucault u. a., 2007, S. 145). Die Gouvernementalisierung der Gesellschaft, nicht ihre Verstaatlichung, spielt eine herausragende Rolle (Foucault u. a., 2007, S. 144). Die Anerkennung eines Staates hängt von seiner Fähigkeit ab, auf die einzelnen Individuen Einfluss auszuüben, um ihren Machtanteil zum Wohlergehen der Bevölkerung zu lenken (McKinlay und Pezet, 2010, S. 486).

Dieser Einfluss findet durch ein „Management at the distance“ statt (Armstrong 1994, S. 42; McKinlay und Pezet 2010, S. 487). Dabei geht es nicht um direkte Befehle oder die Ausübung von Kontrolle. Stattdessen wird Individuen zunächst die Freiheit gegeben, „sich selbst zu regieren“. Gewünschtes Verhalten wird über Anreize erzeugt (Bröckling, Krasmann und Lemke, 2011, S. 13). Individuen werden damit indirekt angeleitet, sich in einer bestimmten Art und Weise zu verhalten (McKinlay und Pezet, 2010, S. 487). Foucault u. a. (2007, S. 106) stellen sodann fest: „government



is basically much more than sovereignty, much more than reigning or ruling, much more than the imperium. [It is] absolutely linked to the population“.

### **5.3.2 Accounting, Disziplin und die Governable Person**

Vertreter des Critical Accounting deuten die Accountingwissenschaft und -praxis, basierend auf den von Foucault entwickelten Theorien, als Wahrheitsregime und Instrument der Gouvernamentalisierung. Die Annahme, dass Accounting eine Zusammenstellung an Techniken ist, die Daten erfasst und aufbereitet, so dass nützliche Informationen und damit objektives Wissen in Bezug auf die relevante Organisation abgeleitet werden können, sei kritisch zu hinterfragen (Loft, 1986, S. 137). Foucaults Thesen stellen eine Gegenposition zu eben dieser positivistischen Sicht dar (Stewart, 1992, S. 61).

Wird das Accounting als Wahrheitsregime interpretiert, kann ihm eine disziplinierende Wirkung zugesprochen werden (Armstrong, 1994, S. 30). Es schafft eine Sichtbarkeit von organisationalen Aspekten, die ansonsten rein abstrakt und konzeptionell sind (z.B. Kosten oder Profite). Gleichzeitig ermöglicht es Organisationen, Aspekte in ihrer Unsichtbarkeit zu belassen. Organisatorische Entscheidungen werden augenscheinlich an objektiv quantifizierbare Logiken und nicht subjektive Wertungen gebunden. Die Aspekte erscheinen real, präzise und somit priorisierbar. Damit erlaubt das Accounting die Operationalisierung ökonomischen Macht/Wissens, welches organisationale Themen und Entscheidungen durchdringt und formt. Es konstruiert Individuen, Bereiche und Handlungen als objektiv und vergleichbar (Hopwood 1990, S. 8 ff.; Mennicken und Vollmer 2007, S. 7). Die Wahrnehmungen in und von einer Organisation sowie die damit verbundenen Handlungsmöglichkeiten werden so maßgeblich durch das Accounting beeinflusst. Es ist damit ein Instrument der Herrschaftsausübung, welches auf die Motive, Prioritäten und Relevanzstrukturen der Individuen innerhalb von Organisationen einwirkt (Mennicken und Vollmer, 2007, S. 93).

Accounting ist kein reflexives, sondern ein konstitutives Phänomen. Es stellt keine Erkenntnisse und Informationen der Wirklichkeit bereit. Stattdessen ist es dem ökonomischen Diskurs und dessen Verständnis der Realität unterworfen und operationalisiert dessen Vokabular (Becker, 2004, S. 100). Es konstruiert organisationale Individuen, Bereiche und Handlungen: „forging a reality that is more in line with our economic understanding of it“ (Hopwood, 1990, S. 15).

Als gouvernementalisierender Prozess übt das Accounting nicht nur Einfluss von außen auf die Akteure aus, sondern verleitet sie auch dazu, ihre eigene Macht von innen einzusetzen. Die Nutzung von Zahlen, die Subjektivierung und Ökonomisierung des Accounting, erstellt eine Sicht-

barkeit und Transparenz auf der Akteursebene. Das einzelne Individuum kann seine Kosten für das Unternehmen bzw. seinen (finanziellen) Beitrag selbst ermessen und einordnen. Beeinflusst durch die Normen des ökonomischen Macht/Wissens (z.B. hohe Performance, hohe Leistungsbereitschaft), regiert bzw. diszipliniert es sich selbst. Es wird damit zu einer quantifizierbaren und lenkbaren Einheit für das Unternehmen, zu einer „governable Person“ (Miller, 1994; Miller und O’Leary, 1987).

Social Accounting wird von Vertretern des Critical Accounting daher bestenfalls als irrelevant interpretiert, „[like] re-arranging the deck chairs on the Titanic“ (Puxty, 1986, S. 107). Es könne jedoch schlimmstenfalls auch als Instrument gesehen werden, welches den Status Quo akzeptiert, erhält (Tinker, Neimark und Lehmann, 1991) oder sogar legitimiert (Puxty, 1991). Owen, Gray und Bebbington (1997, S. 176 f.) beschreiben Social Accounting entsprechend als „extension of a system of systematically distorted communication practice that supports privileged interests within society“. Social Accounting basiere nicht auf sozialer Gerechtigkeit oder wissenschaftlicher Ratio, sondern vielmehr auf ökonomischem Macht/Wissen, also darauf, was politisch pragmatisch und akzeptiert sei (Tinker, Neimark und Lehmann, 1991, S. 29). Als Teil des ökonomischen Systems sei Social Accounting ungeeignet die Gesellschaft und damit das System zu verändern (Cooper, 1992, S. 37). Es beschränke sich somit, ähnlich einem Palliativum, auf die Behandlung der Symptome, jedoch nicht auf die der Auslöser (Owen, Gray und Bebbington, 1997, S.176 f.).

## **Teil III**

# **Entwicklung eines genossenschaftlichen Social Accounting Konzepts**

## Kapitel 6

# Wohnungsgenossenschaften und Stakeholdertheorie

### 6.1 Stakeholderbegriff

Im wissenschaftlichen Diskurs existiert bisher keine einheitliche Definition des Begriffs "Stakeholder". Vielmehr kann eine Vielzahl unterschiedlicher Konzepte, basierend auf den jeweiligen Disziplinen (u. a. Unternehmensetik, Corporate Social Responsibility und strategisches Management) sowie Bestrebungen und Zielen, identifiziert werden (Miles, 2015, S. 1). Diese wiederum determinieren die Art (deskriptiv/empirisch, instrumental und normativ) und Ebene (Management, Organisation, Gesellschaft) der Analyse und damit die Art der Auslegung<sup>1</sup>.

Grundlage der Beziehung zwischen Stakeholder und Unternehmen ist der sogenannte „Stake“ (Beteiligung, Anteil, Einsatz). Je nach Auslegung des Stake können unterschiedliche Individuen und Gruppen als Stakeholder identifiziert werden. Ein Stake basiert auf „Claims“ (Ansprüchen). Dabei kann zwischen expliziten vertraglichen Ansprüchen (z.B. Arbeitsverträge und Produktgewährleistung) und impliziten, nicht legal definierten Ansprüchen unterschieden werden (Cornell

---

<sup>1</sup> Deskriptiv/empirische Ansätze verfolgen das Ziel, ein Unternehmen und dessen Stakeholder zu beschreiben, während instrumentale Ansätze den Zusammenhang der Unternehmensperformance und des Stakeholder-Managements untersuchen. Normative Ansätze wiederum analysieren die Funktion eines Unternehmens, identifizieren den moralischen und philosophischen Rahmen seines Handelns und leiten, darauf basierend, die Stellung der Stakeholder ab (Donaldson und Preston, 1995, S. 70 ff.). Auf der Ebene des Managements wird allein die Befriedigung der Stakeholder berücksichtigt. Die Berücksichtigung weiterer Stakeholder dient allein als Instrument dieses übergeordneten Ziels. Die Analyse der Verantwortung eines Unternehmens gegenüber seinen Stakeholdern ist Kennzeichen der Organisations- und Gesellschaftsebene (Roberts und Mahoney, 2004, S. 402 ff.).

und Shapiro, 1987, S. 5 f.). Der bedeutendste Anspruch entsteht dabei aus Eigentum am Unternehmen (Carroll und Buchholtz 2008, S. 83 f.; Clarkson 1995, S. 106). Nicht legal definierte Ansprüche können auf individuell oder kollektiv als moralisch empfundenen Rechten (Clarkson, 1995, S. 106) oder Interessen (Carroll und Buchholtz, 2008, S. 83) basieren. Ein Anspruch kann weiterhin durch eine Investition in ein Unternehmen (Humankapital, Finanzkapital oder „something of value“) und das dadurch entstehende aktiv in Kauf genommene Risiko eines Verlustes abgeleitet werden. Ebenfalls denkbar ist eine Ausweitung des Risikoverständnisses auf Individuen, die passiv durch die Aktivitäten des Unternehmens einem Risiko ausgesetzt werden (Clarkson, 1994, S. 5).

Abhängig von der Grundlage des Anspruchs können vier definitorische Gruppen von Stakeholdern identifiziert werden (Miles, 2015, S. 14 ff.). „Influencer“-Definitionen setzen formale oder legal definierte Ansprüche voraus und damit einen direkten und aktiven Einfluss auf das Unternehmen. Liegen lediglich indirekte und informale Ansprüche vor, fehlen den Gruppen und Individuen die Zwangsmittel zur Durchsetzung dieser Ansprüche. „Claimant“-Definitionen genügen diese als geringer einzustufende Möglichkeit der Einflussnahme. Weitere Definitionen basieren auf der Annahme eines Zusammenwirkens zwischen Unternehmen und Stakeholder, z.B. einer Austauschbeziehung (Hill und Jones 1992, S. 133; Van der Laan, Van Ees und Van Witteloostuijn 2008), einer Interaktion (Maignan, O. C. Ferrell und L. Ferrell, 2005, S. 958) oder einer nicht näher definierten bilateralen Beziehung (Thompson, Wartick und Smith, 1991, S. 209). „Collaborator“-Definitionen fordern lediglich das Vorhandensein eines indirekten und passiven Einflusses durch Kooperation der Individuen oder Gruppen mit dem Unternehmen. Während letztere Definitionen noch eine bilaterale Beziehung voraussetzen, trifft dies auf die „Recipient“-Definitionen nicht zu. Ihnen genügt eine rein unilaterale Beziehung zum Unternehmen, in der die Gruppen und Individuen durch das Unternehmen beeinflusst sind, z.B. durch ein Risiko (Clarkson, 1994, S. 5), selbst aber keinen Einfluss auf das Unternehmen ausüben können.

Grundsätzlich sind Stakeholder folglich Individuen oder Gruppen, die durch einen – wie auch immer gearteten – Stake mit einem Unternehmen verbunden sind. Die Auslegung dieser Verbindung kann enger oder weiter gefasst geschehen. Enger gefasst setzen u. a. Rhenman (1968) und Savage u. a. (1991, S. 61) eine beidseitige Einflussnahme, einen „bidirectional stake“ (Mitchell, Agle und Wood, 1997, S. 856), voraus. Stakeholder seien, so Rhenman (1968), Individuen oder Gruppen, bei denen die Realisierung ihrer persönlichen Ziele vom Unternehmen abhängt und auf die das Unternehmen gleichzeitig angewiesen ist.

Zu der weitläufigsten Interpretation zählt die klassische Definition nach Freeman (1984). Seiner Meinung nach ist das Tatbestandsmerkmal einseitiger Einflussnahme, ein „unidirectional stake“ (Mitchell, Agle und Wood, 1997, S. 856), ausreichend, um Gruppen oder Individuen als Stakeholder zu qualifizieren. In *Strategic Management: A Stakeholder Approach* definiert er Stakeholder als all jene Gruppen oder Individuen, die durch den Zielerreichungsprozess des Unternehmens entweder betroffen sind oder diesen Prozess beeinflussen können (Freeman, 1984, S. 46). Stakeholder sind somit zunächst die Gruppen und Individuen, deren Stake eine begünstigende oder hemmende Wirkung in Bezug auf die Zielerreichung und alle damit verbundenen Maßnahmen des Unternehmens zu entfalten vermögen. Unabhängig vom potenziellen Einfluss sind zugleich Gruppen und Individuen einzubeziehen, die durch den Zielerreichungsprozess des Unternehmens positiv oder negativ beeinflusst werden können. Ausgeschlossen sind lediglich Gruppen und Individuen, die weder Einfluss auf das Unternehmen ausüben können, noch von den unternehmerischen Aktivitäten betroffen sein können (Mitchell, Agle und Wood, 1997, S. 856).

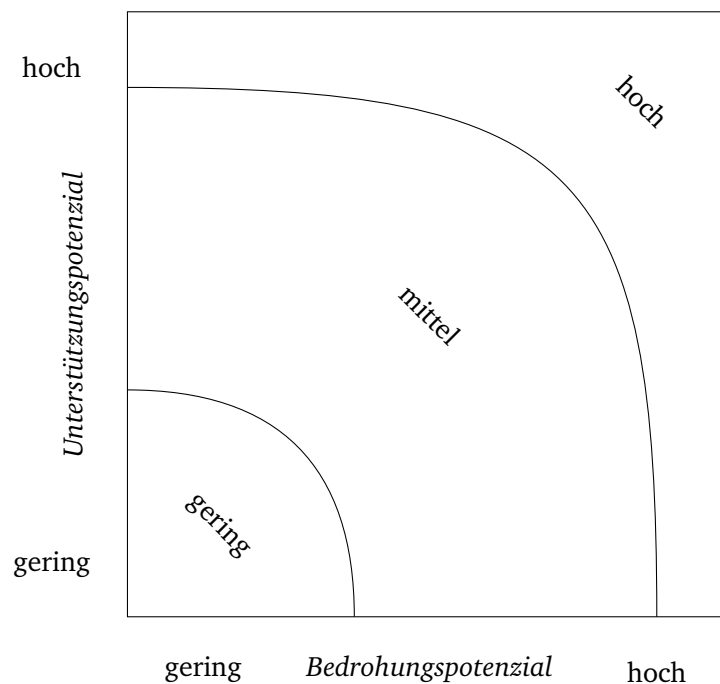
Dem Vorgehen zugrunde gelegt wird die zuletzt genannte weitere Definition nach Freeman (1984). Im Hinblick auf die Flexibilität des unternehmerischen Umweltgeschehens ist es sinnvoll, auch Gruppen und Individuen in die Analyse mit einzubeziehen, die zum Zeitpunkt der Betrachtung keinen Einfluss auf das Unternehmen ausüben wollen oder können. Veränderungen, z.B. die Dringlichkeit eines Anliegens, können die Position einer Stakeholdergruppe kurzfristig und maßgeblich verändern (Mitchell, Agle und Wood, 1997, S. 867). Eine frühzeitige Sensibilisierung des Managements im Hinblick auf diese Stakeholdergruppen ist daher zu empfehlen (Freeman, 1984, S. 46). Zugleich erhöht diese Definition die Wahrscheinlichkeit, dass ein Unternehmen und dessen Management ein holistisches Bild ihrer Verantwortung gegenüber ihrer Umwelt einnimmt (Carroll und Buchholtz, 2008, S. 84).

## 6.2 Stakeholderklassifizierung

Wird die weite Definition von Freeman (1984) zugrunde gelegt, so ergibt sich eine große Zahl zu beachtender Stakeholder, deren Gesamtheit nicht durch eine heterogene Struktur gekennzeichnet ist. Die einzelnen Stakeholder können Ziele verfolgen, die einander nicht tangieren, gleichgerichtet oder entgegengesetzt verlaufen. Ihre Erwartungen an das Unternehmen, die Möglichkeit, Ansprüche geltend zu machen und Einfluss auszuüben, können mitunter stark divergieren (Zerche, Schmale und Blome-Drees, 1998, S. 139, 143). In der Konsequenz kann das Unternehmen den unterschiedlichen Erwartungen nicht gleichermaßen gerecht werden und muss Mechanismen ent-

wickeln, um die unterschiedlichen Zielsetzungen abzuwägen (Evan und Freeman, 1993, S. 102 f.). Eine weiterführende Klassifizierung der Stakeholder ist somit zu empfehlen (Mitchell, Agle und Wood, 1997, S. 854).

Abbildung 6.1: Machtpotenzial von Stakeholdern



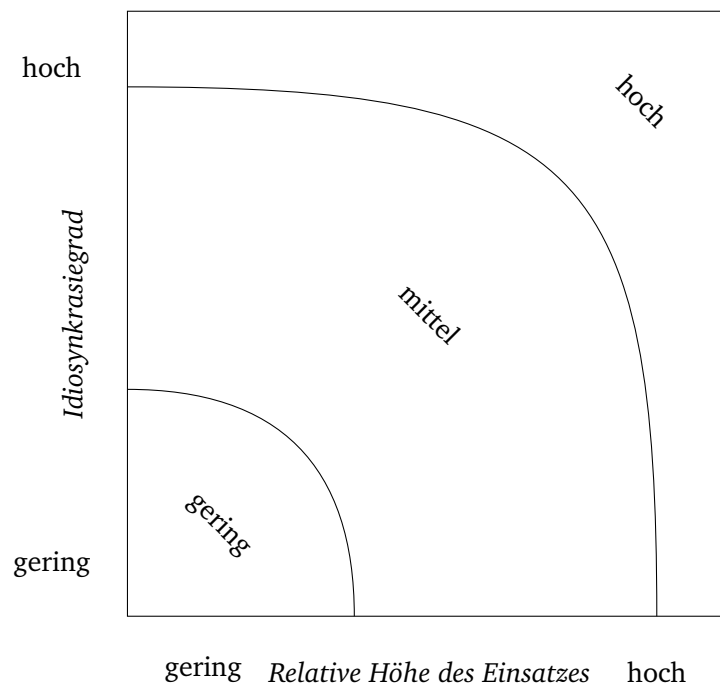
Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Blome-Drees (2008, S. 16).

Eine erste Differenzierung kann zwischen internen und externen Stakeholdern<sup>2</sup> vorgenommen werden. Als Entscheidungskriterium wird das Machtpotenzial, welches den Grad der möglichen Einflussnahme erfasst, angesetzt (Mitchell, Agle und Wood, 1997, S. 865 f.). Interne Stakeholder sind Gruppen und Individuen, die einen direkten begünstigenden („Unterstützungspotenzial“) und hemmenden („Bedrohungspotenzial“) Einfluss auf den Zielbildungsprozess eines Unternehmens ausüben können. Das Machtpotenzial korreliert positiv mit dem Unterstützungs- und Bedrohungspotenzial (Siehe Abbildung 6.1) (Blome-Drees 1998, S. 34, 66; Zerche, Schmale und Blome-Drees 1998, S. 144). Neben dieser Definition, die auf einer nach innen gerichteten Einflussmöglichkeit basiert, sei zusätzlich auf die Definition von Freeman u. a. (2010, S. 216 ff.) hingewiesen.

<sup>2</sup> Gebräuchlich sind ebenfalls die Bezeichnungen „primär“ und „sekundär“ (Carroll und Buchholtz, 2008, S. 87 f.). Für weitere Klassifizierungen, siehe (Miles, 2015, S. 4 f.).

Stakeholder sind danach Gruppen oder Individuen, welche, als Bindeglied des Managements, Einfluss auf externe Stakeholder ausüben können. Die nach außen gerichteten Einflussmöglichkeiten sind entscheidend.

Abbildung 6.2: Bereitschaft von Stakeholdern Machtpotenzial zu nutzen



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Blome-Drees (2008, S. 16).

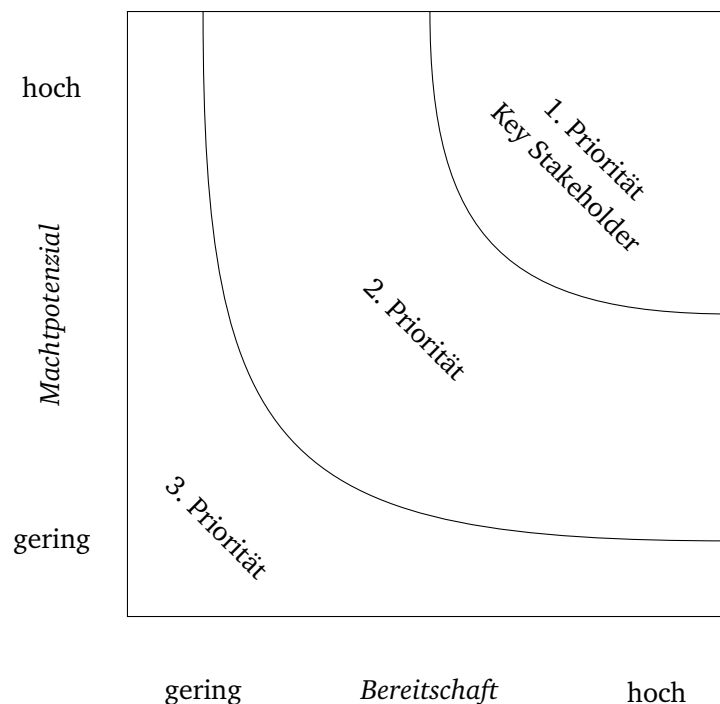
Die Bedeutung eines Stakeholders bestimmt sich jedoch nicht allein über dessen Machtpotenzial, sondern gleichermaßen über dessen Bereitschaft, dieses zu nutzen. Die Bereitschaft hängt von der relativen Höhe des Stake sowie dessen Idiosynkrasiegrad ab. Letzterer Faktor beschreibt das Spezifikationsmaß, d.h. die Möglichkeit einer alternativen Anwendung des Stake. Mit zunehmender Idiosynkrasie sinkt die Möglichkeit des alternativen Gebrauchs. Die relative Höhe des Stake und der Idiosynkrasiegrad stehen in einer positiven Korrelation zur Bereitschaft, das Machtpotenzial zu nutzen (Siehe Abbildung 6.2) (Blome-Drees 1998, S. 34).

Abhängig vom Machtpotenzial sowie der Bereitschaft dieses zu nutzen, können Stakeholder in drei Klassen eingeteilt werden (Abbildung 6.3). Stakeholder, die über kein oder nur ein geringes Machtpotenzial und keinen oder einen geringen Willen zur Ausübung des Machtpotenzials verfügen, bilden die erste Gruppe mit einer geringen Bedeutung für das Unternehmen (3. Priorität).



Eine mittlere Bedeutung wird all jenen Stakeholdern zugesprochen, die zu einem gewissen Maß über Machtpotenzial und/oder Bereitschaft verfügen (2. Priorität). Die höchste Bedeutung und damit auch erste Priorität haben die Stakeholder, die sowohl ein hohes Machtpotenzial als auch einen großen Willen haben, dieses zu nutzen. Diese Stakeholder bilden die Key Stakeholder des Unternehmens (Blome-Drees, 2011, S. 34 f.).

Abbildung 6.3: Klassifizierung von Stakeholdern



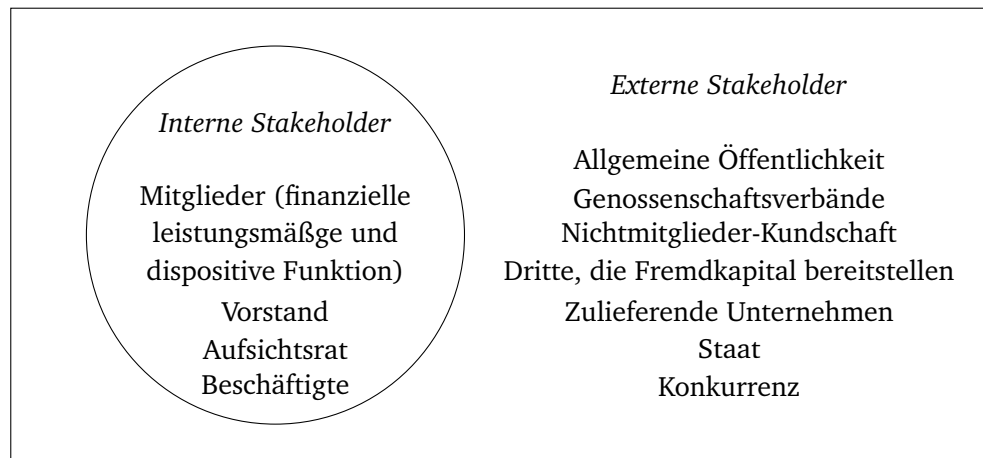
Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Blome-Drees (2008, S. 16).

### 6.3 Stakeholder von Wohnungsgenossenschaften

Genossenschaften sind multipersonelle Zusammenschlüsse. Ihr Zielsystem ist durch unterschiedlich bedeutsame Stakeholder beeinflusst (Zerche, Schmale und Blome-Drees, 1998, S. 236). Das Management einer Wohnungsgenossenschaft muss daher festlegen, welche Relevanz die unterschiedlichen Stakeholder für das Unternehmen einnehmen. Konkret hat die genossenschaftliche Führung zu erörtern, welche Stakeholder mit welchen Ansprüchen bis zu welchem Grad im Ziel- und Entscheidungssystem des Unternehmens Beachtung finden (Blome-Drees, 2008, S. 14 f.).

Im Weiteren wird die Differenzierung auf Basis des Machtpotenzials gewählt. Während dieses, z.B. auf Basis vertraglicher Regelungen, als relativ stabil angesehen werden kann, trifft dies nicht auf die Bereitschaft zu, selbiges Potenzial zu nutzen. Der Wille, Macht auszuüben, unterliegt einem dynamischen Prozess und ist abhängig vom Zeitpunkt sowie dem betreffenden Thema (Mitchell, Agle und Wood, 1997, S. 882). Eine Klassifizierung, die auch die Bereitschaft, das Machtpotenzial zu nutzen, einbezieht, sollte fortlaufend auf unternehmensindividueller Ebene vorgenommen werden, ist jedoch für die allgemeine Ableitung wohnungsgenossenschaftlicher Stakeholder wenig sinnvoll.

Abbildung 6.4: Stakeholder von Wohnungsgenossenschaften



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Blome-Drees (2008, S. 16), Fischer (2009, S. 236 ff.), Honold-Reichert (2002, S. 11 ff.) und Roth (2006a, S. 54 ff.).

Abbildung 6.4 stellt eine Übersicht der wichtigsten Stakeholder einer Wohnungsgenossenschaft bereit. Zur Gruppe der internen Stakeholder zählen zunächst als zentrale Gruppe die Mitglieder. Sie sind in unterschiedlichen Rollen mit der Genossenschaft verknüpft. Im Rahmen der Finanzbeziehung zur Genossenschaft stellen sie dieser Kapital, in Form des auf die gezeichneten Anteile eingezahlten Geschäftsguthabens, zur Verfügung. In der Generalversammlung stimmen sie über die grundlegenden Entscheidungen der Genossenschaft ab. Weiterhin sind sie die Kundschaft der Genossenschaft. Im Rahmen der Leistungsbeziehung mieten sie den von der Wohnungsgenossenschaft angebotenen Wohnraum, nutzen ergänzende Dienstleistungen und entrichten eine Nutzungsgebühr für diese Leistungen. Auch das Management, in Form der Vorstands- als auch Aufsichtsratsmitglieder, wird durch die Gruppe der Mitglieder gestellt. Die Mitglieder können

ebenfalls als Beschäftigte im Unternehmen tätig sein. Unabhängig von einer möglichen Mitgliedschaft, besitzen die Beschäftigten durch ihre Positionierung innerhalb des Organisationsgefüges maßgeblich die Möglichkeit der Einflussnahme (Ringle, 2006b, S. 208).

Als externe Stakeholder sind die zuliefernden Unternehmen, der Staat und dessen unterschiedliche Behörden sowie Dritte, die Fremdkapital zur Verfügung stellen, die Nichtmitgliedschaft und die Konkurrenz zu nennen. Eine Sonderrolle nehmen die Genossenschaftsverbände ein. Im Rahmen der Prüfung sowie Prüfungsverfolgung haben sie die Möglichkeit der indirekte Einflussnahme, welche über die Potenziale der zuvor genannten externen Stakeholder hinausgeht<sup>3</sup>. Die allgemeine Öffentlichkeit kann sowohl lokal bzw. regional als auch überregional betrachtet werden. Sie umfasst die örtliche Gemeinschaft der Genossenschaft, lokale Vereine und Gruppen sowie überregionale Interessengruppen.

## **6.4 Die allgemeine Öffentlichkeit als Stakeholder von Wohnungsgenossenschaften**

### **6.4.1 Spannungsfeld genossenschaftlicher Gemeinwohlorientierung**

Wird die Frage nach den Stakeholdern einer Genossenschaft gestellt und die allgemeine Öffentlichkeit als Stakeholder mit einbezogen, so ist zwangsläufig das Spannungsfeld genossenschaftlicher Gemeinwohlorientierung zu beleuchten. Die Gruppe der Mitglieder sowie der allgemeinen Öffentlichkeit nehmen auf Grund der Eigenarten der Rechts- und Unternehmensform der Wohnungsgenossenschaft eine besondere Stellung ein. Die zentrale Position der Mitglieder als Primärzielgruppe sowie maßgebliche Determinante der Ausgestaltung der Geschäftspolitik ist unumstritten (Ringle, 2006b, S. 217). Unklar ist dagegen, wo die allgemeine Öffentlichkeit im Entscheidungs- und Zielgefüge der Genossenschaft zu verorten ist. Es lassen sich zwei konkrete Problemstellungen ableiten. Zunächst ist zu erläutern, ob und inwiefern Genossenschaften die allgemeine Öffentlichkeit fördern. Weiterhin ist zu betrachten, ob eine solche Förderung, sollte sie vorliegen, überhaupt zulässig ist.

---

<sup>3</sup> Der Prüfungsverband besitzt im Rahmen der Pflichtprüfung keine direkten Eingriffsmöglichkeiten in die Genossenschaft bzw. Weisungsrechte gegenüber den Organen der Genossenschaft. Dies würde im Widerspruch zu den Prinzipien der Selbstverwaltung und -verantwortung stehen (Beuthien 2018, § 53 Rn. 12; Lang und Weidmüller 2016, Holthaus/Lehnhoff § 60 Rn. 1). Die Prüfungsverfolgung bietet dem Prüfungsverband jedoch die Möglichkeit, indirekt auf die Organe der Genossenschaft einzuwirken (§§ 57 Abs. 4, 58 Abs. 4, 59 Abs. 3, 60 Abs. 1 Fall 2, 62 Abs. 3 GenG).

Es sei an dieser Stelle darauf hingewiesen, dass diese Fragestellungen außerhalb Deutschlands nicht bestehen. Entsprechend den Statuten der „Equitable Pioneers of Rochdale“ aus dem Jahr 1944, welche noch heute die Grundlage der internationalen Genossenschaftsdefinition und -prinzipien der ICA bilden, sind Genossenschaften solidarische Verbundsysteme, welche lokale Potenziale mit lokalen Bedarfen verknüpfen und so die gemeinsame Position der Mitglieder am Markt verbessern (Elsen, 2004, S. 42 f.). Dabei ging es den Rochdaler Pionieren jedoch nicht allein um die Besserstellung der Mitglieder, sondern insbesondere um die Verwirklichung „einer gerechtere[n] und kulturell höher stehende[n] Gesellschaftsordnung“ (Engelhardt, 1990, S. 16). Genossenschaften, die sich aus diesem Wertesystem heraus gründeten, kann daher ein transformativer und sozialreformerischer Charakter zugesprochen werden (Thürling, 2014, S. 4).

Das Deutsche Genossenschaftswesen hingegen wurde maßgeblich durch Friedrich Wilhelm Raiffeisen und Hermann Schulze-Delitzsch geprägt, die Genossenschaften in erster Linie als Modell kollektiver Selbsthilfe zur Stabilisierung der Lebenslagen und Steigerung der Lebensqualität der Mitglieder verstanden. Daneben schlossen sie die Förderung der lokalen Gemeinschaften jedoch nicht aus. Insbesondere Raiffeisen wies darauf hin, dass Genossenschaften, sofern es ihre Ertragslage zuließe, auch zur allgemeinen Verbesserung der wirtschaftlichen und sozialen Verhältnisse und somit zum Gemeinwohl beitragen könnten. Die Verfolgung solcher Ziele sei dem Primärziel der Mitgliederförderung dabei jedoch stets unterzuordnen (Ringle 2007a, S. 32 f.; Rößl 2017, S.68).

In der Konsequenz entstanden in Deutschland keine Tradition und Anerkennung einer genossenschaftlichen Gemeinwohlorientierung. Dies hat zur Folge, dass bis heute keine gemeinsame ideologische oder politische Basis und keine klaren Begrifflichkeiten vorhanden sind. Wird der seit vielen Jahrzehnten andauernde wissenschaftliche Diskurs betrachtet, so zeigen sich unterschiedliche Zugänge zur Problematik der genossenschaftlichen Gemeinwohlorientierung. In den 1970er und 1980er Jahren wurde die Zugehörigkeit der Genossenschaften zur Gemeinwirtschaft diskutiert. Weitere Annäherungen an das Thema finden in den letzten Jahren insbesondere über „Corporate Social Responsibility“ (CSR) und „Corporate Citizenship“ (CC) sowie den „Dritten Sektor“ statt. Obwohl die Thematik somit bereits seit vielen Jahrzehnten in der Genossenschaftswissenschaft und -praxis (kontrovers) diskutiert wird, liegt keine (abschließende) Beantwortung der zu Anfang gestellten Fragestellungen vor.

## 6.4.2 Gemeinwirtschaftlichkeit als Deutungsansatz genossenschaftlicher Gemeinwohlorientierung

Der Begriff der „Gemeinwirtschaft“<sup>4</sup> ist nicht klar und eindeutig definiert. Grundsätzlich werden jedoch zunächst drei Begriffsfelder unterschieden (Thiemeyer, 1981, S. 525):

1. Gemeinwirtschaft kann als eine Gesellschafts- und Wirtschaftsordnung verstanden werden, die die Produktionsmittel verstaatlicht und sozialisiert bzw. eine zentrale Planung vornimmt.
2. Weiterhin können mit dem Begriff Einzelwirtschaften angesprochen sein, die ihre Tätigkeiten am öffentlichen Interesse ausrichten.

<sup>4</sup> In der Literatur ist häufig die synonyme Verwendung der Begriffe Gemeinwirtschaftlichkeit und Gemeinnützigkeit zu beobachten (z.B. Engelhardt 1992; Thiemeyer 1970, S.50). Beide Begriffe haben jedoch einen unterschiedlichen Ursprung. Während die Gemeinnützigkeit aus dem Recht stammt und ihre umfassendste Konkretisierung im Rahmen des WGG und der Abgabenordnung (AO) erfahren hat (Engelhardt, 1984, S. 189), trifft dies auf die Gemeinwirtschaftlichkeit nicht zu. So können Unternehmen weder als gemeinwirtschaftlich qualifiziert werden, weil sie als gemeinnützig anerkannt sind, noch umgekehrt (Boettcher, 1982a, S. 94). Nach § 51 Abs. 1 S. 1 AO können Körperschaften Steuervergünstigungen gewährt werden, sofern sie ausschließlich gemeinnützige Zwecke verfolgen. § 52 Abs. 1 S. 1 AO bestimmt, dass Körperschaften gemeinnützige Zwecke dann verfolgen, wenn ihre Tätigkeit darauf gerichtet ist, die Allgemeinheit auf materiellem, geistigem oder sittlichem Gebiet selbstlos zu fördern. Ob eine Genossenschaft als gemeinnützig qualifiziert werden kann, ist zunächst kritisch zu beurteilen. Zum einen bestimmt § 1 Abs. 2 Alt. 2 GenG, dass eine Beteiligung mit gemeinnütziger Zielsetzung nur zulässig ist, sofern sie nicht den Hauptzweck der Genossenschaft bildet. Wenn somit bereits eine ausschließlich gemeinnützig orientierte Beteiligung unzulässig ist, kann die Genossenschaft selbst wohl kaum als gemeinnützig eingestuft werden (Lang und Weidmüller, 2016, Schulte § 1 Rn. 37). Weiterhin setzt das Tatbestandsmerkmal der Selbstlosigkeit voraus, dass nicht in erster Linie eigenwirtschaftliche Zwecke verfolgt werden. Dem steht die Mitgliederförderung als zentraler Zweck der Genossenschaft augenscheinlich entgegen (Helios und Strieder, 2005, S. 2795). Schulte weist jedoch darauf hin, dass der Begriff der Gemeinnützigkeit im Rahmen von genossenschaftlichen Beteiligungen nicht mit dem steuerrechtlichen Begriff gleichzusetzen ist (Lang und Weidmüller, 2016, Schulte § 1 Rn 37). § 51 Abs. 1 S.1 AO meint die selbstlose Förderung der Allgemeinheit, während § 1 Abs. 2 Alt. 2 GenG gemeinnützig im Sinne von drittnützig bzw. nicht mitgliedernützig versteht. Die Förderung der Mitglieder schließt die Förderung der Allgemeinheit folglich nicht aus, sondern ist lediglich zwingende Voraussetzung. Helios und Strieder (2005, S. 2795 f.) führen weiterhin an, dass die Mitglieder als ein Teil der Allgemeinheit eingestuft und somit durch steuerbegünstigte Tätigkeiten – sofern diese mitgliedernützig sind – im Sinne des § 52 AO gefördert werden können. Eine gegenüber den Mitgliedern angebotene Leistung die im Interesse der Allgemeinheit liegt, kann somit als Förderung der Allgemeinheit eingestuft werden. Führt eine Genossenschaft weiterhin alle Gewinne vollständig den gesetzlichen und freien Rücklagen zu und erfüllt damit die Voraussetzung des § 55 Abs. 1 Nr. 1 AO, dann kann sie selbstlos die Allgemeinheit fördern und als gemeinnützig im steuerrechtlichen Sinne betrachtet werden.

3. Gemeinwirtschaft kann dann als ein Bereich der privatwirtschaftlich-marktwirtschaftlichen Ordnung verstanden werden, den die zuvor genannten Unternehmen gemeinsam bilden.

Auf letztere Sicht greift Boettcher (1982a, S. 95 ff.) zurück, wenn er die Gemeinwirtschaft ausgehend von drei Ordnungstypen neben der Privat- und Staatswirtschaft einordnet. Die Privatwirtschaft bezweckt Selbsthilfe durch Eigenförderung ihrer Träger auf Basis von Gewinnen (erwerbswirtschaftliche Unternehmen) oder der Bereitstellung von Leistungen (förderwirtschaftliche Unternehmen). Die Träger sind sowohl Ausgangspunkt als auch Ziel des Wirtschaftens dieser Unternehmen. Im Gegensatz dazu strebt die Staatswirtschaft die Förderung aller Bürger an. Die Gemeinwirtschaft wiederum hat das Ziel der Fremdhilfe durch die Förderung Dritter. Die Träger dieser Unternehmen bündeln ihre Ressourcen um nicht sich selbst, sondern Dritte durch die Bereitstellung von Leistungen ohne Marktbezug (Wohltätigkeitsvereinigungen und Fördervereine) oder durch den Transfer von Gewinnen, die am Markt erwirtschaftet wurden, (Wohlfahrtsunternehmen) zu fördern.

Im Weiteren soll das zweite und dritte Begriffsfeld von Bedeutung sein. Werden die zwei Tatbestandsmerkmale der vorhandenen Ausrichtung auf die Interessen der allgemeinen Öffentlichkeit als qualifizierende Merkmale vorausgesetzt, so ergeben sich zwei Fragestellungen: Wann ist eine Ausrichtung vorhanden und wann ist selbige auf die Interessen der allgemeinen Öffentlichkeit ausgerichtet?

Wird der Auffassung von Thieme (1972, S. 129 f.) gefolgt, so ist ein Unternehmen als gemeinwirtschaftlich zu qualifizieren, wenn es nicht im privatwirtschaftlichen, sondern im öffentlichen Interesse agiert. Weisser (1976, S. 9) setzt, über die Bemühungen zur Erreichung des Gemeinwohls hinausgehend, zusätzlich ein institutionelles Gemeinwirtschaftsverständnis voraus. Gemeinwirtschaften seien Einzelwirtschaften, die „dem Wohl einer überordneten Gesamtheit [...] gewidmet sind und die eine der Ansicht nach dieser Widmung entsprechenden Form haben“. Ähnlicher Ansicht ist Engelhardt (1984, S. 180), wenn er verlangt, dass neben der subjektiven Grundlage des Handelns, der konkreten Zielsetzung, also der institutionellen Ausrichtung und den daraus resultierenden Verhaltensweisen, ebenfalls das Ergebnis der Tätigkeiten maßgeblich ist. Die Bewertung der Zielsetzung sollte dabei die intern getroffene Entscheidung innerhalb des Unternehmens betrachten und keine externe wohlverstandene Deutung der Zielsetzung vornehmen<sup>5</sup>. Neben den beabsichtigten Verhaltensauswirkungen sollen dennoch auch jene Ergebnisse betrachtet werden, die unbeabsichtigt sind, d.h., die von der Zielsetzung abweichen und einen Effekt

---

<sup>5</sup> „[N]iemand [sollte] gegen seinen Willen und ungeachtet seiner programmatischen Deklaration Gemeinwirtschaftlichkeit unterstellt werden“ (Engelhardt, 1979, S. 17).

in Bezug auf die Belange der allgemeinen Öffentlichkeit haben (Engelhardt 1979, S. 17; Engelhardt 1984, S. 180). Positive Externalitäten könnten nach diesem Verständnis, unter Umständen, ebenfalls zum qualifizierenden Merkmal erhoben werden. P. Schwarz (2006, S. 68) lehnt diese Sichtweise ab und deutet positive externe Effekte als lediglich gemeinwohldienlich, nicht jedoch als gemeinwohlorientiert.

Eine Einzelwirtschaft kann somit als Gemeinwirtschaft qualifiziert werden, wenn das Interesse der allgemeinen Öffentlichkeit

- subjektive Grundlage des Handelns ist und/oder institutionelle Grundlage des Handelns ist (zielbezogene Dimension) und/oder
- Determinante des Verhaltens ist (handlungsbezogene Dimension) und/oder
- durch das Verhaltens im Ergebnis betroffen ist (ergebnisbezogene Dimension)<sup>6</sup>.

Zentral für die Qualifizierung einer Einzelwirtschaft als Gemeinwirtschaft ist der Bezug zum Interesse der allgemeinen Öffentlichkeit. Allerdings handelt es sich dabei um eine Leerformel ohne konkreten und eindeutigen Inhalt (Thiemeyer, 1972, S. 131). In der Literatur wurden zur Qualifizierung von Unternehmen als Gemeinwirtschaften unterschiedliche Merkmale aufgeführt, z.B. die Bedarfswirtschaftlichkeit und der Gewinnverzicht (Thiemeyer 1990, S. 326 ff.; Thiemeyer 1981, S. 533 f.):

Besonders kritisch ist dabei die Idee des Gewinnverzichts bzw. der Gewinnbegrenzung zu sehen<sup>7</sup>. Wird dieses Merkmal stets vorausgesetzt, so ist einem gemeinwirtschaftlichen Unternehmen die bestmögliche Förderung ihrer Zielgruppe nicht möglich, sofern diese eine gewisse (langfristige) Ausweitung der Eigenkapitalbasis über Selbstfinanzierung verlangt (Thiemeyer, 1972, S. 133). Eher denkbar ist der Ansatz der Gewinnverwendung, bei der die Gewinnerzielung nicht ausgeschlossen wird. Vielmehr ist dabei entscheidend, wofür der erzielte Gewinn letztlich verwendet wird. Eine Gemeinwirtschaft wäre demnach eine Einzelwirtschaft, welche ihre erzielten Gewinne nicht privatwirtschaftlich, sondern gemäß dem Interesse der allgemeinen Öffentlichkeit, im Sinne einer „gemeinwirtschaftlichen Verwendung“, einsetzt (Thiemeyer 1972, S. 133; Weisser 1965, S. 200).

---

<sup>6</sup> Ähnlich unterscheidet Thiemeyer (1990, S. 333) das gemeinwirtschaftliche Selbstverständnis, die tatsächliche gemeinwirtschaftliche Verhaltensweise und die gemeinwirtschaftliche Wirkung. Alternativ hält Engelhardt (1984, S. 181) eine fünfstufige Merkmals- bzw Merkmalsbeziehungsgliederung in 1. Träger des Handelns, 2. subjektive Handlungsgrundlagen, 3. Einzelziele, 4. Mittel und Maßnahmen als Instrumente und 5. Wirkungen für denkbar.

<sup>7</sup> Zur Problematik des Gewinnverzichts bzw. der Gewinnbegrenzung, siehe Thiemeyer (1964, S. 177 ff.).

Diese Definition führt jedoch zum Ausgangsproblem zurück, da nun unklar ist, wann eine Verwendung als gemeinwirtschaftlich zu qualifizieren ist. Hier können drei mögliche Herangehensweisen zur Bestimmung des Interesses der allgemeinen Öffentlichkeit angeführt werden (Nagel 1992; Thiemeyer 1990, S. 532 f. Thiemeyer 1972, S. 134 f.):

1. Die „idealistische (naturrechtliche) Konzeption“ unterstellt, dass allem menschlichen Handeln kollektive Normen unterliegen, die von den Individualinteressen abweichen können. Unklar ist, wie diese Normen, die dem menschlichen Erkenntnisvermögen nur mehr oder weniger zugänglich sind, abgeleitet werden sollen.<sup>8</sup>
2. Die „rationalistische (entscheidungslogische) Konzeption“ stellt dagegen auf die „Konsumentensouveränität“ ab. Das Interesse der allgemeinen Öffentlichkeit wird dabei aus Sicht der Bevölkerung in ihrer Rolle als konsumierende Zielgruppe interpretiert. Die Bevölkerung offenbart ihre individuellen Bedürfnisse (Glücks- und Nutzenvorstellungen, Präferenzen) durch ihre Konsumententscheidung und lenkt damit über die Gestaltung der Nachfrage das unternehmerische Handeln. So formuliert Schneider (1964, S. 210), dass „[d]er Verbraucher [...] über das beste Urteilsvermögen in eigener Sache [verfügt]; deshalb soll er frei darüber entscheiden können, wie er sein gegebenes Einkommen bei gegebenen Güterpreisen verwenden will“. Das Gemeinwohl würde sich bei diesem Mechanismus von selbst einstellen<sup>9</sup>. Die rationalistische Konzeption erfordert keinerlei Ableitung des Interesses der allgemeinen Öffentlichkeit und ermöglicht die Definition von Gemeinwirtschaften folglich nicht.
3. Die „kritizistische Konzeption“ nimmt an, dass das Interesse der allgemeinen Öffentlichkeit durch die (wirtschafts-)politischen Ziele artikuliert und so hypothetisch eingeführt wird. Wie die jeweiligen Interessen zu begründen sind oder ob sie überhaupt begründet werden können, ist dabei nicht von Belang. Durch die Beschränkung auf Ziele mittleren Abstraktionsgrades wird die Basis für Zielkataloge gemeinwohlorientierter Unternehmen geschaffen (Thiemeyer, 1981, S. 533). Doch auch die Nutzung eines einfachen Katalogs von Zielen und Merkmalen erscheint wenig zielführend, sobald der Begriff der Gemeinwirtschaftlichkeit nicht statisch interpretiert wird. Vielmehr ist er im Lichte einer Dynamik zu betrachten,

---

<sup>8</sup> Thiemeyer (1972, S. 134) stellt daher fest, dass "[d]er idealistischen Gemeinwohlkonzeption ... ein gewisses, nicht zu unterdrückendes, bevormundendes, paternalistisches Element anhaftet".

<sup>9</sup> Allerdings bedarf dies dem – kritisch zu betrachtenden – Vorhandensein gewisser Modellannahmen, wie vollkommenem Wettbewerb oder eine Einkommens- und Vermögensverteilung, die jedem Konsumenten eine ausreichende Machteinflussmöglichkeit verleiht. Zu den Problemen der rationalistischen Konzeption, siehe Thiemeyer (1970, S. 148 ff.).



die u. a. abhängig von den sozialen, politischen und ökonomischen Rahmenbedingungen kontinuierlich zu hinterfragen ist (Thiemeyer, 1990, S. 333). Gemeinwirtschaftlichkeit muss daher im Einzelfall, d.h. in Bezug auf einen konkreten Fall oder ein konkretes Unternehmen, festgelegt werden (Thiemeyer, 1972, S. 137 f.).

Im Hinblick auf die unklare Definition der Gemeinwirtschaftlichkeit herrscht entsprechend auch in Bezug auf die Einordnung der Genossenschaften in diesen Bereich keine Einigkeit. Insgesamt können jedoch drei Positionen unterschieden werden (Siehe Abbildung 6.5.) (Mändle, 1992a, S. 239). Ablehnung sowie Zustimmung der gänzlichen Zuordnung von Genossenschaften zur Gemeinwirtschaft gründet sich auf das institutionelle Rahmenwerk der genossenschaftlichen Unternehmensform und damit den genossenschaftlichen Gesamtsektor. Eine mittlere Position, die der Genossenschaft weder grundsätzlich die Gemeinwirtschaftlichkeit zu- noch abspricht, bezieht sich dagegen auf die jeweils individuelle Genossenschaft.

Abbildung 6.5: Positionen zur genossenschaftlichen Gemeinwirtschaftlichkeit

<i>im Hinblick auf den genossenschaftlichen Gesamtsektor</i>	<i>im Hinblick auf das individuelle Genossenschaftsunternehmen</i>
(1) Genossenschaft = Gemeinwirtschaft	(3) Genossenschaft = Gemeinwirtschaft $\oplus$
(2) Genossenschaft $\neq$ Gemeinwirtschaft	Genossenschaft $\neq$ Gemeinwirtschaft

Quelle: Eigene Darstellung.

Die Zustimmung der Zuordnung von Genossenschaften zur Gemeinwirtschaft kann zunächst auf dem Nutzen begründet werden, den Genossenschaften für die Gesamtwirtschaft und Gesellschaft erzeugen (Kluge, 2007, S. 30). Genossenschaften kann damit eine stabilisierende Wirkung zugesprochen werden. Sie tragen zur Stabilisierung der Märkte, auf denen sie agieren, und damit der gesamten Wirtschaft bei. Die langfristige Mitgliederorientierung, verbundwirtschaftliche Zusammenarbeit, die genossenschaftliche Pflichtprüfung sowie die Sicherheit vor Übernahmen macht die Genossenschaft zu einer widerstandsfähigen und krisenresistenten Rechtsform (Blome-Drees, 2012, S. 2 f.). Dies zeigte sich insbesondere im Verlauf und im Anschluss an die Wirtschaftskrise 2007. Während die Insolvenzrate bei anderen Rechtsformen, z.B. der GmbH, stark anstieg, blieb diese bei der Genossenschaft unverändert niedrig. Auch abseits von Krisen gehört die Insolvenzrate bei Genossenschaften zu den niedrigsten und stabilsten.

Darüber hinaus spiegeln sich in den genossenschaftlichen Prinzipien die Grundwerte der Gesellschaft, dazu gehören die Selbstbestimmung, die Freiheit des Individuums, die Verwirklichung des Demokratieprinzips, Gleichheit und Gerechtigkeit, individuelle und soziale Sicherheit, Solidarität und Subsidiarität, wider. Die Unternehmensform kann so zu einer Stabilisierung dieser Werte beitragen (Mändle, 1992b, S. 306 f.)<sup>10</sup>. Im Hinblick auf die negativen Erfahrungen der Wirtschaftskrise und das damit gestiegene Bedürfnis nach Vertrauen und Sicherheit kann Genossenschaften in diesem Bereich ein gesellschaftlicher Beitrag zugeschrieben werden (Klemisch und Vogt, 2012, S. 28). Weiterhin haben Genossenschaften eine gesamtwirtschaftliche Bedeutung in Bezug auf die Schaffung und Entwicklung des Wettbewerbs sowie die Erhöhung der Funktionsfähigkeit der Märkte (Boettcher, 1982b, S. 256).

Die Zuordnung von Genossenschaften zur Gemeinwirtschaft kann zunächst aufgrund der Unvereinbarkeit gemeinwirtschaftlicher Wesensmerkmale mit denen einer Genossenschaft abgelehnt werden. Es kann weiterhin auf Differenzen innerhalb der Zielsetzungen verwiesen werden. Während Gemeinwirtschaften an den gesellschaftlichen Gemeininteressen ausgerichtet sind, orientieren sich Genossenschaften an den Individualinteressen ihrer Mitglieder. Gemeinwirtschaften betreiben somit Fremdhilfe, während Genossenschaften Selbsthilfe für ihre Mitglieder anstreben (Boettcher, 1982a, S. 99). Es kann zudem darauf abgestellt werden, dass Gemeinwirtschaften und Genossenschaften in Bezug auf das genossenschaftliche Identitätsprinzip abweichen. Da die Gemeinwirtschaften auf die Förderung der gesamten Gesellschaft ausgerichtet sind, kann keine Identität zwischen den Individuen, die Eigentum an der Einzelwirtschaft haben, sowie den geförderten Personen und Gruppen herrschen (Mändle, 1992a, S. 240). Allerdings ist in Bezug auf dieses Argument einzuwenden, dass das Identitätsprinzip in vielen Genossenschaften durch satzungsgemäße Zulassung von Nichtmitgliedern<sup>11</sup> keine absolute Gültigkeit besitzt. Auf Grundlage des Identitätsprinzips kann eine weitere Abgrenzung im Hinblick auf die Mitwirkungs- und Einflussmöglichkeiten vorgenommen werden. Die geförderten Individuen haben zumeist keine Mitbestimmungsrechte in der sie fördernden Gemeinwirtschaft (Münkner, 1995, S. 16). Die Zielgruppe einer Gemeinwirtschaft hat somit eine rein passive Rolle. Die Mitglieder einer Genossenschaft haben hingegen die Möglichkeit, aktiv mitzuwirken und direkt Einfluss auszuüben. Während die

---

<sup>10</sup> In diesem Zusammenhang sei auf die Untersuchung von Steiner und Schütt (2011) hingewiesen, die diese Argumentation empirisch bekräftigt. Steiner und Schütt (2011, S. 211 ff.) verglichen frei genannte Vertrauensaspekte (u. a. Selbsthilfe, -verantwortung, -verwaltung, Solidarität, Regionalität) in der Vertrauensstudie der Bertelsmann Stiftung 2009 mit den genossenschaftlichen Werten und stellen maßgebliche Übereinstimmungen fest.

<sup>11</sup> Siehe hierzu Abschnitt 4.2.2.4.

Entscheidungen innerhalb einer Genossenschaft nach dem Kopfprinzip vorgenommen werden, geschieht dies in Gemeinwirtschaften nach den in Kapitalgesellschaften geltenden Grundsätzen, die unter Umständen durch das Kapitalstimmrecht abweichen (Mändle, 1992a, S. 240). Genossenschaften sind im Sinne der von Draheim (1955) definierten Doppelnatur<sup>12</sup> Unternehmen, die zugleich wirtschaftliche Einrichtungen und Personalverbände darstellen. Dies trifft ebenfalls nicht bei Gemeinwirtschaften zu. Sie sind zwar Geschäftsbetriebe, aber nicht zwingend zugleich soziologische Gebilde im Sinne des Personalverbandes der Mitglieder (Mändle, 1992a, S. 240).

Neben der ablehnenden und zustimmenden kann ebenfalls eine mittlere Position eingenommen werden. Sodann kann Genossenschaften unter bestimmten Bedingungen das Merkmal der Gemeinwirtschaftlichkeit zugestanden werden. Es ist dabei im Einzelfall zu prüfen, ob das jeweilige genossenschaftliche Unternehmen gemeinwirtschaftlichen Bedingungen genügt (Hesselbach, 1971, S. 27, 157).

Bezugnehmend auf die unterschiedlichen zielbezogenen Dimensionen der Ausrichtung auf das Interesse der allgemeinen Öffentlichkeit hält Loesch (1977, S. 167 f., 182) abhängig von der Art der Ziele<sup>13</sup> die Qualifizierung von Genossenschaften als Gemeinwirtschaften für zulässig. Ähnlich leitet Engelhardt (1979, S. 15; 1984, S. 181 f.) alternativ, aber auch kumulativ zu verstehende genossenschaftliche Widmungstypen ab. Neben einer erwerbs-, förder-, gruppen-, stiftungs- sowie verwaltungswirtschaftlichen Genossenschaft erkennt er ebenfalls eine gemeinwirtschaftliche Genossenschaft an. Die gemeinwirtschaftliche Genossenschaft kommt dabei der gruppenwirtschaftlichen Genossenschaft, welche auf individuelle Mitgliederinteressen und Ziele bestimmter Gruppen oder der lokalen Gemeinschaft ausgerichtet ist, am nächsten. Die gruppenwirtschaftliche Genossenschaft wird zur gemeinwirtschaftlichen Genossenschaft, sobald ihre Zielsetzung eine Widmung an die im politischen Prozess als förderungswürdig anerkannte Allgemeinheit erkennen lässt. Ähnlich setzt auch P. Schwarz (2006, S. 70) „eine strategische, sprich zukunftsgerichtete Grundsatzentscheidung des Managements voraus, die Genossenschaft in ihrer gesellschaftlichen Multifunktionalität anzuerkennen und einen über die unmittelbaren Stakeholder [...] hinaus wirkenden Beitrag zur Lebensqualität schlechthin zu leisten“. Es kann daher argumentiert werden, dass nur einzelne Unternehmen als Gemeinwirtschaften qualifiziert werden können. Entscheidend ist die jeweilige genossenschaftsindividuelle Widmung. Positive Effekte auf die allgemeine Öffentlichkeit, die sich als Neben- oder Zufallsprodukt der Mitgliederförderung ergeben<sup>14</sup>, rei-

---

<sup>12</sup> Siehe hierzu Abschnitt 4.2.2.4.

<sup>13</sup> Denkbar sind metaökonomische Oberziele, Leistungs-, Finanzierungs- und Gewinnverwendungsziele.

<sup>14</sup> P. Schwarz (2006, S. 68) bezeichnet dies als „bestenfalls gemeinwohldienliche Funktionalität“.

chen folglich nicht aus. Die Gemeinwirtschaftlichkeit einer Genossenschaft ist somit nicht selbstverständlich (Loesch, 1977, S. 107), sondern im Einzelfall in Bezug auf ihre Zielsetzung zu prüfen und begründen (Hesselbach, 1971, S. 27, 157).<sup>15</sup>

Neben der zuvor erläuterten Zuordnung anhand der Zielsetzung, der „Anerkennung auf direkte Weise“, wird ebenfalls eine „Anerkennung auf indirekte Weise“ diskutiert. Dabei ist – ähnlich der rationalistischen Konzeption von Thiemeyer (1972) – entscheidend, wie die Förderleistungen gegenüber der Zielgruppe der Genossenschaft durch die allgemeine Öffentlichkeit beurteilt werden. Erkennt das Gemeinwesen, der Staat oder die politisch zuständigen Instanzen die Förderbedürftigkeit bzw. -notwendigkeit dieser Zielgruppe an, so kann die Genossenschaft als gemeinwirtschaftlich qualifiziert werden. Es handelt sich hierbei um den Mischtypen der gemeinwirtschaftlichen Genossenschaft (Engelhardt 1984, S. 183 f.; Weisser 1963, S. 21, 43). Genossenschaften können sich folglich als Gemeinwirtschaften qualifizieren, sofern sie zu einer Entlastung des Staates beitragen oder den Staat ergänzen.

Beispielhaft anzuführen sind hier insbesondere die Wohnungsgenossenschaften, die während der Nachkriegszeit zum sozialen Wohnungsbau, dem sich der Staat in besonderem Maße verpflichtet fühlte, beitrugen<sup>16</sup> (Boettcher, 1982a, S. 107 f.). Auch in der Gegenwart sind Entwicklungen zu beobachten, die der gemeinwirtschaftlichen Anerkennung der Genossenschaft auf indirekte Weise besondere Relevanz geben. Neue Genossenschaften gründen sich seit Jahren in Bereichen, in denen soziale Erfordernisse unberücksichtigt bleiben (Vogt, 2013, S. 143). Dabei handelt es sich um Bereiche, in denen neue Bedarfe entstanden sind, in denen der Staat keine rechtliche Leistungsverpflichtung hat oder aus denen sich der Staat aufgrund rückläufiger Verteilungsspielräume aus der Erbringung entsprechender Leistungen zurückgezogen hat oder auf absehbare Zeit zurückziehen wird. Einen weiteren Bereich bilden Probleme, die breite Bevölkerungsschichten betreffen, z.B. der Rückgang wirtschaftlicher und sozialer Infrastruktur in ländlichen Gebieten in Folge der Land-Stadt-Migration und Entvölkerung.<sup>17</sup> Bei einem Großteil der Leistungen, die in diesen Bereichen durch Genossenschaften angeboten werden, handelt es sich um Dienstleistun-

---

<sup>15</sup> Dabei ist dem multipersonellen Willensbildungsprozess besondere Beachtung zu schenken. Dieser unterliegt durch die Generalversammlung, als Gesamtheit der Mitglieder, dem Vorstand, dem Aufsichtsrat und den Beschäftigten einer Vielzahl von Einflüssen. Das Vorliegen eines einheitlichen gemeinwirtschaftlichen Selbstverständnisses ist daher kritisch zu hinterfragen (Thiemeyer, 1990, S. 333). Ausgeschlossen werden sollte die Anerkennung als gemeinwirtschaftlich, sofern die die Leitung der Genossenschaft dies ausdrücklich ablehnen. Die subjektive Grundlage des Handelns dient insofern ebenfalls als „Sperrminorität“ (Engelhardt, 1984, S. 183 f.).

<sup>16</sup> Siehe hierzu Abschnitt 4.4.1.

<sup>17</sup> Für unterschiedliche Beispiele, siehe Deutscher Genossenschafts- und Raiffeisenverband (2014).

gen sozialer Art, die per Sozialgesetzgebung staatlich vorgesehen sind und häufig Unterstützung aus Steuern und Sozialbeiträgen erfahren. Dazu zählen nach insb. Sozialgesetzbuch (SGB) III die Arbeitsförderung inkl. Bildungsleistungen, nach SGB VIII Kinder- und Jugendhilfe sowie gesetzliche Bildungsleistungen und SGB IX die Rehabilitation und Teilhabe behinderter Menschen (Ravensburg, 2013, S. 58).

### **6.4.3 Weitere Deutungsansätze**

#### **6.4.3.1 Corporate Social Responsibility und Corporate Citizenship**

Werden Genossenschaften als privatwirtschaftliche Unternehmen und damit konventionelle Teilnehmer am Markt verstanden, so wird die Übertragung von CSR und insbesondere CC auf genossenschaftliche Unternehmen diskutiert. Während CSR die gesamte Verantwortung eines Unternehmens gegenüber der Gesellschaft anspricht, wird CC als lokale und regionale Dimension dieser Verantwortung gedeutet. Es handelt sich um gesellschaftsbezogene CSR-Leistungen, die das Unternehmen aus einem gemeinwohlorientierten Selbstverständnis heraus freiwillig außerhalb der eigentlichen Geschäftstätigkeit für die das Unternehmen unmittelbar umgebende Gesellschaft erbringt. Dazu zählen z.B. Sponsoring und Spenden, Unterstützung von Vereinen und sozialen Einrichtungen („Corporate Giving“), die Gründung von gemeinwohlorientierten Stiftungen („Corporate Foundations“) und die Förderung des ehrenamtlichen Einsatzes („Corporate Volunteering“) (Ringle, 2007a, S. 30 f.). Unternehmen, die dieses unternehmerische und zugleich bürgerschaftliche Engagement zeigen, können als „good Corporate Citizens“ bezeichnet werden (Roth, 2006b, S. 309).

Es stellt sich die Frage, ob und in in welcher Ausgestaltung CC auf Genossenschaften übertragen werden kann. CC nimmt an, dass zwischen gemeinwohlorientierten und ökonomischen Zielen eine positive Korrelation besteht. CC kann den Aufbau von lokalem sozialen Kapital stärken, die langfristige Zusammenarbeit mit zivilgesellschaftlichen Beteiligten fördern und damit zur Stärkung und Stabilisierung der lokalen Marktstrukturen beitragen. Diese positiven Effekte gelten ebenso für Genossenschaften wie andere Unternehmensformen. Fördern diese ihr gesellschaftliches Umfeld, so kann dies zugleich zu einer Stabilisierung ihres wirtschaftlichen Tätigkeitsfeldes führen. Unter Effizienzgesichtspunkten ist CC dann auch Genossenschaften zur Erreichung von mitglieder- und unternehmensorientierten Zielen zu empfehlen (Roth, 2006b, S. 317 ff.).

Bis hierher lassen sich jedoch keine besonderen Anforderungen an ein genossenschaftliches CC, ein „Cooperative Citizenship“ (Ringle, 2007a, S. 32), ableiten. Wird das genossenschaftliche

Primärziel der Mitgliederförderung mit in die Betrachtung einbezogen, so ist die Beurteilung weniger eindeutig. So weist Rößl (2017, S. 69) darauf hin, dass CSR-Maßnahmen auch zugleich im Sinne des Förderauftrags die Mitglieder zu fördern haben. Dieser Betrachtungsweise folgend wäre kritisch zu hinterfragen, ob genossenschaftliche Leistungen überhaupt dem CC zugeordnet werden können. Setzen sie stets voraus, dass lokale Gesellschaft und Mitglieder gleichermaßen die angebotenen Leistung empfangen können, so ist die Förderung der Gesellschaft nicht auf ein gemeinwohlorientierten Selbstverständnis zurückzuführen, sondern ist lediglich Nebenprodukt der Mitgliederförderung ohne gesellschaftliche Intention. Weiterhin kann CC auch konkurrierend zum Förderauftrag betrachtet werden. Sodann ist CC stets dem obligatorischen Ziel der Mitgliederförderung unterzuordnen (Ringle, 2007a, S. 32). Denkbar ist jedoch auch, dass im Rahmen von CC Leistungen angeboten werden, die zwar nicht direkt den Mitgliedern zugute kommen, sie aber dennoch indirekt fördern. Die Verbesserung der gesellschaftlichen Rahmenbedingungen kann zur Verbesserung der wirtschaftlichen Tätigkeit der Mitglieder beitragen. Denkbar sind hier z.B. Leistungen zur Verbesserung der regionalen Infrastruktur, die Förderung der Region und der Erhalt von Arbeitsplätzen. Neben diesen wirtschaftlichen Leistungen kann CC auch die nicht-wirtschaftlichen Interessen der Mitglieder berühren. Dies ist dann der Fall, wenn die Probleme der Mitglieder und die der lokalen Gesellschaft übereinstimmen. Die Förderung des regionalen Freizeitangebots kann beispielsweise einen Beitrag zur Lebensqualität der Mitglieder und der Allgemeinheit leisten (Roth, 2006b, S. 314 f.).

#### **6.4.3.2 Dritter Sektor und Non-Profit Unternehmen**

Einen anderen Zugang zur Gemeinwohlorientierung von Genossenschaften, der dem der Gemeinwirtschaft stark ähnelt und nicht gänzlich von diesem abgegrenzt werden kann, nutzen Ansätze, die die Zugehörigkeit von Genossenschaften zum Dritten Sektor betrachten. Entsprechend der Definition des „Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project“ kennzeichnen die im dritten Sektor agierenden Non-Profit-Unternehmen einen gesellschaftlichen Bereich, der zwischen dem öffentlichen Sektor Staat und dem privaten, gewinnorientierten Sektor Markt einzuordnen ist. Non-Profit-Unternehmen sind weiterhin durch den „Non-Profit-Constraint“ gekennzeichnet, der ihnen die Erwirtschaftung von Gewinnen zwar zugesteht, deren Ausschüttung, z.B. an die Mitglieder, jedoch ausschließt. Stattdessen sind die generierten Gewinne in die Organisation zu reinvestieren (Zimmer, 2005, S. 114). Die Verwendung der Gewinne orientiert sich dabei an humanitären, gesellschaftlichen (z.B. kulturellen und sozialen) und ökologischen Sachzielen. Formalziele (z.B. Rentabilität) sowie wirtschaftliche Sachziele, deren Verfolgung durch die Teilnahme des

Unternehmens am Wirtschaftsverkehr unvermeidbar ist (z.B. Wettbewerbsfähigkeit und Kundenorientierung) sind diesen Zielen nachgestellt. Während For-Profit-Unternehmen Kostenüberdeckung anstreben, zielen Non-Profit Unternehmen auf die Deckung der Kosten, die zur Erreichung der Sachziele erforderlich sind (Eichhorn, 2001, S. 45 ff.). Bei strikter Auslegung verletzen viele Genossenschaften bereits durch die Ausschüttung einer Dividende an ihre Mitglieder den grundlegenden Non-Profit-Constraint.

Das historisch begründete europäische Konzept der Sozialwirtschaft deutet Non-Profit-Unternehmen hingegen weniger streng und betont den sozialen und gemeinwohlorientierten Zweck der Unternehmenstätigkeit, der die Erzielung kollektiver oder gemeinwirtschaftlicher Gewinne anstrebt. Unternehmen dieses dritten Systems sind sodann formal-rechtlich begründete und strukturierte, demokratisch organisierte, institutionell, organisatorisch sowie finanziell vom Staat unabhängige Organisationen, die Güter und Dienstleistungen für ihre Mitglieder oder die Gemeinschaft bereitstellen und dabei nicht primär gewinnorientiert sind (Kraus und Stegarescu, 2005, S. 7). Genossenschaften können sodann den Non-Profit-Organisationen zugerechnet werden, wenn sie als gemeinnützige Genossenschaften eingetragen sind (Fritsch u. a. 2011, S. 37 f. Zimmer und Priller 2007, S. 47). Weiterhin können Genossenschaften, die eine soziale Mission verfolgen oder in typisch sozialen und sozialwirtschaftlichen Tätigkeitsbereichen<sup>18</sup> agieren, den Non-Profit-Status erlangen. Fritsch u. a. (2011, S. 38) sehen hier Potenziale insbesondere bei den Wohnungs- und Sozialgenossenschaften. Erzeuger-, Einkaufs-, Produktions-, Verbraucher- sowie Wirtschafts-genossenschaften lehnen sie hingegen ab.

#### **6.4.4 Zulässigkeit genossenschaftlicher Gemeinwohlorientierung**

§ 1 Abs. 1 GenG definiert die Mitglieder als Primärzielgruppe der genossenschaftlichen Förderleistung. Eine Genossenschaft kann die allgemeine Öffentlichkeit folglich nur als Sekundärzielgruppe in ihr Ziel- und Entscheidungsgefüge aufnehmen. Nach herrschender Meinung wird der Genossenschaft ein „Nebenzweckprivileg“ eingeräumt. Neben der Mitgliederförderung kann sie weitere Förderzwecke wahrnehmen, sofern diese mit dem Hauptzweck in einem sachlichen Zusammenhang stehen. Es liegt sodann eine „Förderzweckkonnexität“<sup>19</sup> vor (Lang und Weidmüller, 2016, Schulte § 1 Rn. 15). Genossenschaften können somit nicht gemeinwohlorientiert haupttätig sein

---

<sup>18</sup> Dazu zählen z.B. genossenschaftliche Kindergärten, Schulen, Krankenhäuser, Pflege- und Altenheime.

<sup>19</sup> Eine Förderzweckkonnexität würde beispielsweise bei der Beteiligung einer Konsumgenossenschaft an einem Verlag für Verbraucherinformation vorliegen (Dellinger, 2001, S. 29).

(Pöhlmann, Fandrich und Bloehs, 2012, Fandrich § 12). Gemeinwohlorientierte Nebenzwecke sind dagegen grundsätzlich zulässig (Bauer 2018, § 1 Rn. 8; Lang und Weidmüller 2016, Schulte § 36).

Eine besondere Stellung nehmen dabei öffentlichkeitswirksame bzw. öffentlich bedeutsame Großgenossenschaften ein, die durch ihr Verhalten einen erheblichen Teil der Gesellschaft beeinflussen. P. Schwarz (2006, S. 60 f.) versteht darunter genossenschaftliche Unternehmen, welche eine (natürliche) Monopolstellung in ihrem Marktsegment einnehmen und daher Preise und Konditionen oberhalb des Marktgleichgewichts ansetzen können. Daraus kann eine Verpflichtung dieser Unternehmen abgeleitet werden, die erzielten Überschüsse nicht nur in das eigene Unternehmen zu investieren, sondern ebenfalls gemeinwirtschaftliche Ziele zu verfolgen.

Im Hinblick auf die Stakeholder-Theorie ist weiterhin zu argumentieren, dass die Einbeziehung von Interessengruppen nicht allein eine Frage der Zulässigkeit ist, sondern gleichermaßen als notwendige Determinante des Überlebens des Unternehmens zu deuten ist. Die Genossenschaft ist in vielen Fällen notwendigerweise verpflichtet, die Interessen von weiteren Stakeholdern über die Mitglieder hinaus einzubeziehen, um das Fortbestehen des Unternehmens am Markt und die dafür notwendigen Handlungsspielräume sicherzustellen. Führt die Konkurrenz gemeinwohlorientierte Aktivitäten durch, so besteht ein Anpassungszwang für die Genossenschaft, sollten ihr sonst Wettbewerbsnachteile entstehen (Blome-Drees, 2008, S. 16 f.).

Sozialgenossenschaften sind in diesem Zusammenhang und mit Blick auf die Diskussion der genossenschaftlichen Gemeinwohlorientierung besonders interessant. Der Begriff der Sozialgenossenschaft ist nicht klar definiert und wird von einer reinen Anlehnung des Begriffs an die Branche der Tätigkeit bis zur Argumentation einer Wesensverwandtschaft zur *Économie Sociale* verstanden. Ihnen zugerechnet werden können u. a. Dorfläden, Familiengenossenschaften und Stadtteilgenossenschaften (Klemisch und Vogt, 2012, S. 42 ff.). Gemeinsam haben Unternehmen dieser genossenschaftlichen Spezialform, dass sie „neben dem Förderauftrag bewusst auch einen (zivil-)gesellschaftlichen Auftrag“ verfolgen (Ravensburg, 2010, S. 37). Bei der Sozialgenossenschaft verschwimmt somit die Grenze zwischen mitgliederorientiertem und gemeinwohlorientiertem Unternehmen. Rößl (2017, S. 72) nimmt an, dass Sozialgenossenschaften ihre Mitglieder dennoch durch die Förderung ihrer sozialen Anliegen fördern. Sofern die Mitglieder wünschen, dass die Genossenschaft eine Leistung gegenüber Dritten erbringt, fördert eben diese Gemeinwohlorientierung die Mitglieder<sup>20</sup>. Es kann argumentiert werden, dass die Genossenschaft sich

---

<sup>20</sup> Platzer (2011) befragte 2008 Mitglieder einer Genossenschaftsbank. Die Befragten gaben an, dass sie neben den ökonomischen Vorteilen aus der Geschäftsbeziehung und der Beteiligung auch einen ideellen Nutzen aus dem gesellschaftlich verantwortlichen Agieren der Genossenschaften ziehen.



sodann im Namen der Mitglieder stellvertretend gesellschaftlich engagiert, wenn diese sich dazu nicht selbst in der Lage sehen (Roth, 2005, S. 23). Ebenfalls denkbar ist, dass in solchen Fällen eine indirekte Mitgliederförderung vorliegt, indem die Genossenschaft eine Leistung gegenüber der Allgemeinheit anbietet, die den Mitgliedern als Teil der Allgemeinheit gleichermaßen zur Verfügung steht.

## Kapitel 7

# Ansatzpunkte eines genossenschaftlichen Social Accounting

### 7.1 Förderzielsetzung und -kontrolle durch die Mitglieder<sup>1</sup>

Das Mitglied ist die Primärzielgruppe einer Genossenschaft (Ringle, 2006b, S. 217). Die Förderung eben dieser Gruppe steht im Mittelpunkt genossenschaftlichen Handelns, denn „[o]hne intensives Streben nach Mitgliederförderung macht genossenschaftliche Tätigkeit – menschlich, ökonomisch und gesetzlich – keinen Sinn“ (Lipfert, 1988, S. 20). Der Förderauftrag ist zwar in § 1 Abs. 1 GenG gesetzlich verankert, jedoch inhaltlich nicht definiert. Es stellt sich folglich die Frage nach der Herkunft und dem Inhalt des Förderauftrags (Dülfer, 1995, S. 194). Henzler (1957, S. 18 ff.) bezieht sich in diesem Zusammenhang auf den „Grundauftrag“, mit dem die Mitglieder die Genossenschaft beauftragen. Der Grundauftrag kann jedoch nur allgemein und abstrakt umschrieben werden und kann keine Handlungsvorgaben für Einzelsituationen bereitstellen. Stattdessen muss er kontinuierlich im Rahmen der (täglichen) Genossenschaftsarbeit identifiziert werden (Henzler, 1961). Das Zielsystem einer Genossenschaft kann daher als Konkretisierung und Operationalisierung des Grundauftrags betrachtet werden (Bakonyi, 1980, S. 317). Dabei obliegt es den Mitgliedern zu beurteilen, ob und inwieweit Qualität und Ausmaß dieser Leistungen qualifiziert sind, ihre Förderinteressen zu erfüllen (Dülfer, 1980, S. 58 f.).

---

<sup>1</sup> Dieser Abschnitt basiert in stark überarbeiteter Form auf Lepper (2016).

Die Identifikation der konkreten Förderwünsche erfordert somit eine aktive Mitgliederpartizipation am Prozess der Zielbildung und -kontrolle. Diese dispositive Partizipation<sup>2</sup> findet zunächst durch Teilnahme an der Generalversammlung und durch Mitwirkung in den Organen der Genossenschaft statt. Außerhalb der gesetzlich regulierten formellen Mitwirkungsmöglichkeiten ist eine informelle Teilnahme, z.B. über Arbeitskreise und ehrenamtliches Engagement, denkbar<sup>3</sup>.

Der Notwendigkeit aktiver Mitgliederpartizipation steht in der Praxis jedoch eine „Mitgliederapathie“ entgegen (Zerche, Schmale und Blome-Drees, 1998, S. 195). Die Mitglieder beteiligen sich nur noch selten aktiv am Willensbildungsprozess innerhalb der Genossenschaft. Dies zeigt sich insbesondere an der geringen Teilnahmebereitschaft an der Generalversammlung sowie einer geringen Bereitschaft, innerhalb der Organe, z.B. im Aufsichtsrat, tätig zu werden (Ringle, 1990, S. 483). Die direkte Partizipation wandelt sich zunehmend zu einer lediglich repräsentativen Teilnahme (Runkel, 2003). Vereinzelt sind jedoch vornehmlich bei kleinen Genossenschaften alternative Partizipationsformen, die abseits der gesetzlich vorgeschriebenen Generalversammlung stattfinden, zu beobachten (Rybnikova und Hartz, 2014).<sup>4</sup>

Aktive Partizipation hängt maßgeblich vom Willen und der Befähigung der Mitglieder, dispoitiv tätig zu werden, ab (Zerche, Schmale und Blome-Drees, 1998, S. 194). Wille und Fähigkeit sind zum einen durch das Mitglied und seine Charakteristika und zum anderen die Organisation determiniert (Vogel, 2002, S. 75). Wird die Klassifizierung möglicher Determinanten der Partizipation entsprechend Hettlage (1987) zugrunde gelegt, so lassen sich unterschiedliche mögliche Gründe der beschriebenen Mitgliederapathie ableiten. Hettlage (1987, S. 45 ff.) differenziert vier Einflussbereiche der Partizipation. Die psychischen Potenziale umfassen Charaktereigenschaften

---

<sup>2</sup> Daneben zählt die leistungswirtschaftliche Partizipation durch Erlangung eines wirtschaftlichen Vorteils und finanzwirtschaftliche Partizipation durch die Einzahlung von Geschäftsanteilen zum dreifach funktionalen Verhältnis eines Mitglieds mit seiner Genossenschaft (Vogel, 2002, S. 72).

<sup>3</sup> Zu unterschiedlichen Partizipationsmöglichkeiten in einer Wohnungsgenossenschaft, siehe Beuerle (2014, S. 59 ff.).

<sup>4</sup> In Bezug auf Wohnungsgenossenschaften sei an dieser Stelle auf zwei Initiativen hingewiesen. Mit Unterstützung der Berliner Mietergemeinschaft gründete sich 2008 die Initiative „Genossenschaften von unten“ in Berlin. Vor dem Hintergrund einer – so empfundenen – immer stärkeren Annäherung der Wohnungsgenossenschaften in Berlin an private Wohnungsunternehmen zielt die Initiative auf die Stärkung der Mitgliederrechte und der demokratischen Strukturen in den Wohnungsgenossenschaften ab. Eine ähnliche Bewegung entstand im Jahr 2012 in Hamburg. Mitglieder der Gartenstadt Hamburg eG schlossen sich zur „Initiative Siedlung Berne“ zusammen. Motivation war der Erhalt der Gartenstadt-Siedlungshäuser in Hamburg-Berne. In diesem Zusammenhang kritisieren die Mitglieder der Initiative die Umsetzung der Mitspracherechte der Genossenschaftsmitglieder bzw. Bewohner vor Ort.

wie Sozialität, Dominanz oder Selbstachtung. Die Positionspotenziale beziehen sich z.B. auf die Einkommenslage, Bildungsstand und Beschäftigung. Die Erfahrungspotenziale basieren auf der Einstellung des Individuums, den (empfundene) Fähigkeiten und der Ansprechbarkeit<sup>5</sup>. Das Umweltpotenzial beschreibt das Verhältnis von Individuum und Gruppe bzw. sozialem System. Dazu gehört die Gruppenstruktur, welche z.B. die Gruppenidentifikation, die Ausrichtung der Gruppenaktivität, die Gruppenzusammensetzung sowie das Vorhandensein von Gruppen- und Grundnormen umfasst. Darüber hinaus wirkt das Organisationspotenzial, welches die Direktheit und Stabilität der Einflusswege des Individuums bestimmt. Entscheidend dafür ist insbesondere die Person mit Entscheidungsbefugnis innerhalb der Organisation und ihr Verständnis der Führungsrolle, die sie innehat. Daneben ist jedoch ebenfalls entscheidend, in welcher Rolle sich das partizipierende Individuum sieht. Deutet es seine Position aus einer reinen „Empfängermentalität“ heraus, so wird es keine Notwendigkeit zur Teilnahme sehen.

Wird die Entwicklungsgeschichte und Wandlung genossenschaftlicher Strukturen betrachtet, so kann die abnehmende Beteiligung der Mitglieder im Hinblick auf die Erfahrungs- sowie Umweltpotenziale gedeutet werden<sup>6</sup>. Der Genossenschaftssektor hat seit Gründungszeit einen Transformationsprozess von der traditionellen Genossenschaft zur Marktgenossenschaft durchlaufen (Dülfer, 1995, S. 93 ff.). Genossenschaften waren zunächst kleine Unternehmen mit homogener Mitgliederstruktur. Die Mitglieder stammten aus gleichartigen sozialen Gruppierungen mit hoher Gruppenkohäsion. Ihre Individualinteressen waren nahezu deckungsgleich und entsprachen dem gemeinsamen Kollektivziel (Dülfer 1995, S. 195 ff.; Zerche, Schmale und Blome-Drees 1998, S. 194 f.). Die traditionelle Genossenschaft zeichnete sich weiterhin durch ein starkes Abhängigkeitsverhältnis zu ihren Mitgliedern aus. Ihr Wirtschaften war allein auf den inneren Markt mit ihren Mitgliedern beschränkt. Sie fungierte daher lediglich in hilfswirtschaftlicher und organhafter Funktion als wirtschaftlich unselbständiger Komplex. Die Einbindung in die Märkte forderte von den Genossenschaften ein Angebot von Leistungen in mindestens gleichwertiger Qualität oder zumindest zu gleichwertigen Konditionen im Vergleich zur Konkurrenz. Während die traditionel-

---

<sup>5</sup> Zur Einstellung zählen z.B. Bindung und Emotionalität gegenüber dem jeweiligen Teilnahmeangebot, eine positive Lebenseinstellung und optimistische Grundhaltung, Offenheit, Identifikationsfähigkeit mit Situationen oder Personen. Die empfundenen Fähigkeiten werden beispielsweise durch situative Vertrautheit und einen hohen Bildungs- und Informationsstand begünstigt. Die Ansprechbarkeit beschreibt die Betroffenheit des Individuums durch das jeweilige Thema und ob sachlicher und zeitlicher Aufwand als lohnend empfunden werden.

<sup>6</sup> Die psychischen Potenziale sowie die Positionspotenziale können nicht oder nur in sehr geringem Maße durch die Genossenschaft beeinflusst werden und bieten daher keine Ansatzpunkte für ein genossenschaftliches Social Accounting. Sie werden folglich in der weiteren Betrachtung nicht mit eingeschlossen.

len Genossenschaften vornehmlich Tätigkeiten übernahmen, die ursprünglich von den Mitgliederwirtschaften selbst ausgeführt wurden, war nun eine Erweiterung des Leistungsspektrums um bisher nicht abgedeckte Angebote notwendig. Das Produkt Wohnen ist weiterhin durch eine hohe Komplexität gekennzeichnet, die auf eine lange Produktherstellungs- und -lebensdauer, einen langfristigen Kapitalumschlag, die geringe Transparenz auf den Wohnungsmärkten und die starke Abhängigkeit von den vor- und nachgelagerten Märkten zurückgeführt werden kann (M. E. Schwarz, 2004, S. 38).

Gemeinsam führten diese Aspekte zu einer zunehmenden Komplexität des Wirtschaftsgeschehens (Grosskopf, 1990, S. 371). Wirtschaftlichkeitsaspekte und die Erhöhung der ökonomischen Leistungsfähigkeit durch Wachstums- und Konzentrationsprozesse gewannen damit an Bedeutung (Grosskopf, 1990, S. 363 ff.). Die Wachstumsprozesse wurden zudem begleitet von einer technischen und organisatorischen Weiterentwicklung der Wirtschaft<sup>7</sup>. Genossenschaften entwickelten sich von kleinen Unternehmen mit einer überschaubaren Gruppe an Mitgliedern zu Großgenossenschaften (Rohlfing und Ziranka, 1972, S. 195). Das Nichtmitgliedergeschäft löste den genossenschaftlichen Geschäftsbetrieb zunehmend von seiner Abhängigkeit von den Mitgliedern (Greve, 2001, S. 119). Das zahlenmäßige Größenwachstum der Mitglieder sowie Mehrfachmitgliedschaften führten zu einer Heterogenisierung der Mitgliederinteressen. Die Mitgliedergesamtheit setzte sich fortan aus Mitgliedern unterschiedlicher sozialer Gruppierungen mit folglich heterogenen Zielvorstellungen zusammen<sup>8</sup> (Dülfer, 1995, S. 195 ff.). Die Heterogenisierung der Mitgliedergesamtheit sowie das Nichtmitgliedergeschäft haben einen stark differenzierten Kreis von Geschäftspartnern zur Folge, so dass Genossenschaften ihr Zielsystem heute zumeist an unterschiedlichen, mitunter divergierenden Interessen ausrichten müssen (Dülfer 1995, S. 275; Ringle 2006a, S. 51). Das Größenwachstum, die zunehmende Komplexität und die in der Konsequenz fehlende oder geringe Qualifikation der Mitglieder erforderten zudem die Professionalisierung und Stärkung des Managements (Rohlfing und Ziranka, 1972, S. 194). Seitdem übertragen die Mitglieder ihre Kompetenzen auf das Management und die sonstigen Organe der Genossenschaft. Die Gesamtheit der

---

<sup>7</sup> Beispielhaft zu nennen sind die stärkere Beachtung des Wirtschaftlichkeitsprinzips, zunehmender Wettbewerb, Umweltwandel, Wachstum, steigende Kapitalintensität und Internationalisierung (Zerche, Schmale und Blome-Drees 1998, S. 195 ff.; Vogel 2002, S. 77 f.)

<sup>8</sup> Dülfer (1995, S. 195 ff.) unterscheidet drei Typen kooperativer Gruppen. Innerhalb der ziel-homogenen Gruppe verfolgen die Mitglieder gemeinsame Ziele. Weichen die Mitglieder jedoch in ihren Zielvorstellungen voneinander ab, so können zwei weitere Gruppen erfasst werden. Während in ziel-heterogenen Gruppen noch ein Großteil der Mitglieder gemeinsame Ziele verfolgt, sind in ziel-mäßig gespaltenen Gruppen völlig voneinander getrennte Teilgruppen zu beobachten.

Mitglieder nimmt nur noch an der Generalversammlung teil um über grundsätzliche Aspekte der Geschäftspolitik zu entscheiden (Grosskopf, 1990, S. 373).

Die Heterogenität der Mitglieder(interessen) schwächt zunächst das Umweltpotenzial der Partizipation durch einen Schwund der Identifikation des einzelnen Mitglieds mit der Mitglieder-gesamtheit. Der Rückgang der Identifikation ist z.B. auf eine erschwerte Kommunikation, uneinheitliche Partizipationsnormen und eine geringe Gruppenintegration zurückzuführen (Hettlage, 1987, S. 52). Das Erfahrungspotenzial ist von dieser Entwicklung gleichermaßen im Hinblick auf die Ansprechbarkeit betroffen. Wird innerhalb des Willensbildungsprozesses der Genossenschaft ein Thema verhandelt, das nicht im Interessenbereich eines Mitglieds liegt, so ist die Beteiligung an diesem Entscheidungsprozess aus Sicht dieses Mitglieds nicht gewinnbringend und folglich auch wenig wahrscheinlich. Selbiges gilt für Entscheidungen, bei denen die Zielvorstellungen des Mitglieds zwar betroffen sind, es jedoch eine Minderheitsmeinung einnimmt und die Durchsetzung seiner Interessen damit unwahrscheinlich ist (Hettlage, 1987, S. 48 f.). Es entsteht aus Mitglieder-sicht eine Irrelevanz der Entscheidung.

Zudem erscheint es, dass den Mitgliedern durch die hohe Komplexität am Markt selbst nicht bewusst ist, welche Alternativen ihnen zur Verfügung stehen und sie deshalb selbst nicht äußern können, wie ihr abstrakter Förderwunsch in das Zielsystem der Genossenschaft eingefügt werden kann (Jäger, 1981, S. 247). Die Mitglieder sind durch das Problem der Konkretisierung ihrer Zielvorstellung gehemmt. Dadurch entsteht zudem ein Problem der Kontrolle der Mitgliederförderung. Es ist unklar, wie die Mitglieder im Rahmen ihrer dispositiven Funktion ihre Förderung überwachen und beurteilen sollen, wenn keine konkrete Zielsetzung als Bezugspunkt vorhanden ist.

Weiterhin haben sich Genossenschaften durch die Professionalisierung des Managements zu Organisationen entwickelt, deren Struktur die Mitglieder zusätzlich in ihrer Annahme bestärkt, sie seien nicht oder zumindest weniger als der Vorstand qualifiziert, Entscheidungen für die Genossenschaft zu treffen. Vierheller (1983, S. 271 ff.) bezeichnet dies als die „[a]rgumentative Macht des Experten“. Die Mitgliederapathie kann im Hinblick auf die so entstandene Empfängermentalität der Mitglieder (Hettlage, 1987, S. 55) nachvollzogen werden. Die Mitglieder sind jedoch als „Experten vor Ort“ und ihre Beiträge als Lernchance für die Genossenschaft zu betrachten (Blümle, 1981, S. 237). Die Empfängermentalität wird zusätzlich durch das Nichtmitgliedergeschäft verschärft. So vorteilhaft die Leistungen der Genossenschaft, die das Mitglied bezieht, auch seien mögen, sobald auch Nichtmitglieder dieselben Leistungen beziehen können, entsteht eine „Attraktivität der Außenseiterposition“ (Boettcher, 1974, S. 107 ff.). Den Nichtmitgliedern steht

die leistungsmäßige Partizipation offen, ohne dafür die mit der finanziellen und dispositiven Partizipation verbundenen Kosten zu tragen. Aus Sicht des Mitglieds ist eine Kosten verursachende Beteiligung an der Genossenschaft dann wenig attraktiv. Die Mitglieder würden sodann mit einer bewussten Distanzierung von der Genossenschaft reagieren.

Es ist jedoch ebenso eine unbewusste Distanzierung aufgrund fehlender Informationen bezüglich der Besonderheiten der Mitgliedschaft insbesondere im Hinblick auf die dispositive Mitgliederfunktion denkbar. So weisen die Studien vom Bundesverband der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken (2003), Hammerschmidt (2000) und Theurl und Wendler (2011) auf Informationsdefizite hin.

37% der durch den Bundesverband der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken (2003, S. 13 ff.) befragten Mitglieder von Kreditgenossenschaften konnten keinerlei Unterschiede zu anderen Banken benennen. Das Mitspracherecht (17%) oder Mitgliederversammlungen (12%) waren wenigen Mitgliedern bekannt. Die Studie von Hammerschmidt (2000, S. 14 ff.) kommt zu einem vergleichbaren Ergebnis. 32% der befragten Mitglieder von Volksbanken konnten keinen Unterschied zu anderen Banken feststellen. Die Möglichkeit der Mitsprache war lediglich für 7% ein Grund für die Mitgliedschaft. Eine neuere Studie von Theurl und Wendler (2011, S. 34, 50, 108, 110) zeigt, dass nicht einmal ein Viertel der befragten Genossenschaftsmitglieder ihre Kenntnisse über Genossenschaften als sehr gut oder gut einschätzen. Auch die genossenschaftlichen Grundprinzipien, z.B. der Förderauftrag (82,4%), die Selbstverwaltung (29%) und das Demokratieprinzip (31,9%), sind vielen Mitgliedern nicht bekannt, bzw. die befragten Mitglieder können dem Begriff nicht die korrekte Bedeutung zuweisen. Die Einnahme einer Außenseiterposition kann somit bewusst aufgrund fehlender oder nicht erkennbarer Vorteile der Mitgliedschaft oder unbewusst durch fehlende Informationen geschehen.

Wird vor diesem Hintergrund die erarbeitete Definition von Social Accounting mit ihren drei Funktionsbereichen zugrunde gelegt, so können diverse Ansatzpunkte für ein genossenschaftliches Social Accounting abgeleitet werden. Um der geschwächten Identifikation entgegenzuwirken, kann das genossenschaftliche Social Accounting die unterschiedlichen Mitgliedersubgruppen gezielt ansprechen. Dies kann im Rahmen der Partizipationsfunktion durch Einbeziehung der Mitglieder geschehen. Den Mitgliedern kann bei Förderplanung und -evaluation vermittelt werden, dass die Genossenschaft die heterogene Mitgliederstruktur (an)erkennt und die unterschiedlichen, mitunter divergierenden Mitgliederbedürfnisse bestmöglich abwägt und verfolgt. Das genossenschaftliche Social Accounting sollte genutzt werden, um die Mitglieder stärker mit dem Förderauftrag zu verbinden (Bänsch, 1990, S. 96).

Darüber können die Mitglieder motiviert werden, sich in die Genossenschaft insbesondere dispositiv einzubringen (Jäger 1981, S. 246 f.; Patera 1981, S. 224). Zugleich kann der (empfundene) Irrelevanz der individuellen Mitgliedermeinungen und -entscheidungen durch die Darstellung und Diskussion der Mindermeinung bzw. -entscheidung entgegengewirkt werden. Selbst wenn dies den Entscheidungsprozess nicht zu ändern vermag, so zeigt es dem jeweiligen Mitglied dennoch, dass seine Sichtweise beachtet wird und damit keinesfalls irrelevant ist.

Einen weiteren Ansatzpunkt bietet das genossenschaftliche Social Accounting bei der Konkretisierung der abstrakten Förderwünsche der Mitglieder. Die Operationalisierungsfunktion des Social Accounting sieht vor, monetäre wie nicht-monetäre Aspekte sowie qualitative und quantitative Informationen einzubeziehen. Das genossenschaftliche Social Accounting kann damit eine Bandbreite an Aspekten darstellen, die über die Alternativen eines rein quantitativen und monetär gesteuerten Zielsystems hinausgehen. Das genossenschaftliche Social Accounting kann folglich Informationen bereitstellen, die den Mitgliedern helfen, ihre abstrakten Förderwünsche zu konkretisieren und die erfolgte Förderung durch die Genossenschaft zu beurteilen.

Um die Empfängermentalität der Mitglieder aufzuheben oder zu schwächen, kann das genossenschaftliche Social Accounting den Mitgliedern vermitteln, dass ihre Partizipation gewünscht ist, wertgeschätzt wird und ihre Beiträge in die Prozesse des Unternehmens einfließen. Die Partizipationsfunktion des Social Accounting kann dieses Ziel durch Partizipation der Mitglieder bei der Planung und Evaluation der Mitgliederförderung unterstützen. Die bewusste und unbewusste Distanzierung der Mitglieder von der Genossenschaft ist auf nicht erkennbare Vorteile der Mitgliedschaft und fehlende Informationen bezüglich der Partizipationsmöglichkeiten zurückzuführen. Das genossenschaftliche Social Accounting kann im Rahmen der Informationsfunktion Informationen bereitstellen, die den Mitgliedern die Vorteile der Mitgliedschaft vermitteln und zugleich die mit der Mitgliedschaft verbundene Partizipation erläutern. Durch die bereitgestellten Informationen können die Mitglieder das Ausmaß der Förderung sowie die Attraktivität der Mitgliedschaft erkennen. Die Mitgliedschaft kann weiterhin als eine identitätsstiftende Marke herausgearbeitet werden, die es den Genossenschaften erlaubt, die Mitgliedschaft als strategischen Erfolgsfaktor leichter erlebbar und vermittelbar zu gestalten (Grosskopf, Münkner und Ringle 2009, S. 76; Ringle 2006b, S. 216).



## 7.2 Entwicklung der Förderstrategie durch den Vorstand

Bis zum Jahr 1973 war die Generalversammlung oberstes Organ in Geschäftsführungsangelegenheiten. Der Vorstand hatte jegliche Beschränkungen einzuhalten, die durch Satzung oder Beschlüsse der Generalversammlung bestanden. Die Generalversammlung besaß damit das unbeschränkte Weisungsrecht gegenüber dem Vorstand. Im Rahmen der Genossenschaftsnovelle 1973 stärkte der Gesetzgeber durch Adaption des § 76 Aktiengesetz (AktG) die Stellung des Vorstands zur Gewährleistung der Chancengleichheit der Genossenschaft im Wettbewerb (Bauer 2018, § 27 Rn. 1; Beuthien 2018, § 27 Rn. 1). Seitdem bestimmt § 27 Abs. 1 S. 1 GenG, dass der Vorstand die Genossenschaft unter eigener Verantwortung zu leiten hat<sup>9</sup>. Der Vorstand ist damit das Leitungsorgan der Genossenschaft. Entsprechend Ziffer 4.1.1. des Deutschen Corporate Governance Kodexes bedeutet dies, dass der Vorstand das Unternehmen mit dem Ziel nachhaltiger Wertschöpfung und im Unternehmensinteresse, bei der Genossenschaft entsprechend § 1 Abs. 1 GenG, zu leiten hat. Dabei hat er die Belange der Shareholder, bei der Genossenschaft der Mitglieder, der Arbeitnehmer und der sonstigen Stakeholder zu berücksichtigen (Regierungskommission Corporate Governance Kodex, 2017).

In seiner Leitungsfunktion<sup>10</sup> muss der Vorstand lediglich die Beschränkungen beachten, welche durch die Satzung gegeben sind (§ 27 Abs. 1 S. 2 GenG). Entsprechend § 38 Abs. 3 GenG sind dabei insbesondere Zustimmungsvorbehalte des Aufsichtsrats von Bedeutung. Die Generalversammlung kann nur noch über satzungsgemäß zu bestimmende Beschränkungen (§ 16 GenG) Einfluss auf die Geschäftsführung ausüben. Allerdings kann es sich dabei nur um ausdrückliche und konkrete Beschränkungen negativer Natur handeln. Der Vorstand kann über die Satzung beispielsweise weder generell an Einzelanweisungen der Generalversammlung gebunden werden noch kann ihm eine bestimmte Verhaltensweise statutorisch vorgeschrieben werden (Lang und Weidmüller, 2016, Holthaus/Lehnhoff § 27 Rn. 12). Dem Vorstand allein obliegt damit das Initiativrecht für Geschäftsführungsmaßnahmen (Hillebrand und Keßler, 2010, Keßler § 27 Rn. 3).

---

<sup>9</sup> Steding (2002, S. 11) bezeichnet dies als „die gesetzlich festgeschriebene Allmacht des Vorstandes“.

<sup>10</sup> Diese umfasst die nach außen gerichtete gesetzliche Vertretung der Genossenschaft gegenüber Dritten sowie die nach innen gerichtete Geschäftsführung der Genossenschaft. Die Geschäftsführung umfasst dabei alle Handlungen, die der Realisierung des Unternehmensgegenstandes und Förderauftrags dienlich sind (Lang und Weidmüller, 2016, Holthaus/Lehnhoff § 27 Rn. 4, 5). Dazu zählen die Unternehmensplanung (insbesondere die Finanz-, Investitions- und Personalplanung), die Rechtmäßigkeitskontrolle (Compliance), die Koordination der genossenschaftlichen Teilbereiche, die Risikoversorge, -überwachung sowie -früherkennung und die Festlegung der Unternehmenspolitik (Hillebrand und Keßler, 2010, Keßler § 27 Rn. 2).

§ 27 GenG ist stets in Zusammenhang mit § 34 GenG zu sehen (Lang und Weidmüller, 2016, § 27 Rn. 1). Dieser definiert die Sorgfaltspflicht der Vorstandsmitglieder einer Genossenschaft. In § 34 Abs. 1 GenG heißt es: „Die Vorstandsmitglieder haben bei ihrer Geschäftsführungstätigkeit die Sorgfalt eines ordentlichen und gewissenhaften Geschäftsleiters einer Genossenschaft anzuwenden“. § 34 Abs. 1 GenG ist analog zu § 93 Abs. 1 S. 1 AktG und § 43 Abs. 1 GmbHG gestaltet. Abweichend weist der Gesetzgeber im Fall der Genossenschaft jedoch auf die Eigenart dieser Rechtsform hin. Er sieht bei der Genossenschaft keine allgemeine Sorgfaltspflicht wie bei der AG und GmbH vor, sondern eine konkret genossenschaftliche. Dieser Zusatz, der durch die Neufassung des § 34 GenG im Rahmen der Genossenschaftsnovelle 1973 hinzukam, präzisiert somit das Aktionsfeld des genossenschaftlichen Vorstandes und bindet ihn an § 1 GenG. Der Hinweis auf die Eigenart der Genossenschaft macht deutlich, dass es nicht das Ziel der Vorstandsmitglieder ist, irgendeinen Unternehmenserfolg anzustreben. Vielmehr geht es um die bestmögliche Förderung der Mitglieder im Rahmen des statutorisch festgelegten Unternehmensgegenstandes (Beuthien 2018, § 34 Rn. 9; Lang und Weidmüller 2016, Holthaus/Lehnhoff § 34 Rn. 16-18). Der durch die Mitglieder erteilte Förderauftrag setzt somit den Restriktionsrahmen für die Leitung der Genossenschaft durch die Vorstandsmitglieder (Dülfer, 1980, S. 56). Dem Vorstand obliegt die Entwicklung und kontinuierliche Anpassung der Förderstrategie.

Sind der Förderauftrag und damit die Leistungsansprüche der Mitglieder für die Ausgestaltung der Geschäftspolitik maßgebend, so setzt dies die Kenntnis der sich im Zeitverlauf verändernden Mitgliederbedürfnisse durch den Vorstand und dessen Ausrichtung an diesen voraus (Ringle, 2006b, S. 217). § 9 Abs. 2 S. 1 GenG bestimmt, dass die Mitglieder des Vorstandes zugleich Mitglieder der Genossenschaft sein müssen. Der Vorstand soll mit Personen besetzt sein, die die Mitgliederinteressen aus eigener Erfahrung kennen sowie mitgliedschaftliche Haftung übernehmen und damit selbst Betroffene sind (Beuthien, 2018, § 9 Rn. 6). Die Mitgliederinteressen wären damit direkt auf der Leitungsebene vertreten und müssten nicht durch den Vorstand eingeholt werden. Während die Vorstandsmitglieder früher nahezu ausschließlich aus den Reihen der Mitglieder bestimmt wurden, werden sie heute vor dem Hintergrund der im Laufe der genossenschaftlichen Entwicklungsgeschichte vorgenommenen Professionalisierung des Managements<sup>11</sup> vornehmlich – insbesondere bei Großgenossenschaften – extern akquiriert. Die zukünftigen Vorstandsmitglieder erwerben die Mitgliedschaft dann nur noch, um der gesetzlichen Bestimmung Genüge zu leisten (Hillebrand und Keßler, 2010, Keßler § 9 Rn. 21).

---

<sup>11</sup> Siehe hierzu Abschnitt 4.4.1.

Es ist folglich davon auszugehen, dass die Vorstände keine Kenntnis der Mitgliederinteressen haben, sondern diese erst einholen müssen. Auch können sich die Interessen der Mitglieder im Zeitverlauf verändern, so dass selbst erfahrene genossenschaftliche Vorstände auf die kontinuierliche Einholung der Mitgliederinteressen angewiesen sind. Dem Vorstand einer Genossenschaft kommt somit die Aufgabe zu, die abstrakten und sich im Zeitverlauf verändernden Förderwünsche der Mitglieder zu ermitteln und diese anschließend durch Interpretation, Transformation und Ergänzung in konkrete Förderaktivitäten zu übersetzen (Blümle 1981, S. 235; Dülfer 1980, S. 54; Jäger 1981, S. 247; Pauli 1980, S. 310 f.).

Die Vorstellungen des Vorstands können mitunter von den Interessen der Mitglieder abweichen (Kramer 2005, S. 5; Patera 1981, S. 222; Ringle 2006b, S. 209). Grundlage von Interessendivergenzen kann zunächst die Person eines Vorstandsmitglieds selbst sein. Vor dem Hintergrund der vornehmlich externen Akquirierung genossenschaftlicher Vorstandsmitglieder ist anzunehmen, dass die Motivationsstrukturen genossenschaftlicher und nicht genossenschaftlicher Vorstandsmitglieder identisch sind (Engelhardt, 1973, S. 190). Die Vorstellungen des Vorstandes sind insofern unkritisch, als sie mit den Förderungsvorstellungen der Mitglieder übereinstimmen oder diese nicht berühren. Problembehaftet sind jedoch Situationen, in denen die Vorstellungen des Vorstandes und der Mitglieder voneinander abweichen oder im Extremfall sogar zuwiderlaufen (Bänsch, 1990, S. 96). Auf wirtschaftlicher Ebene streben Vorstandsmitglieder ein hohes Einkommen, Ertragsbeteiligungen sowie befriedigende Arbeitsbedingungen an. Daneben verfolgen sie zugleich außerwirtschaftliche Ziele, z.B. Macht, Prestige, Selbstbestätigung und -verwirklichung sowie eine größtmögliche Handlungsfreiheit (Zerche, Schmale und Blome-Drees 1998, S. 188; Ringle 2006b, S. 209 Fn. 8).

Interessendivergenzen zwischen Vorstand und Mitgliedern können weiterhin auf die Nebenbedingungen der Förderzweckerfüllung im Rahmen des komplexen dualen Zielsystems im kooperativen Verbund der Genossenschaft sein (Dülfer, 1980, S. 59). Das duale Zielsystem der Genossenschaft führt dazu, dass der Vorstand als Voraussetzung der optimalen Mitgliederförderung auch den Markterfolg zu sichern hat. Er hat somit auch wirtschaftliche Ziele des Genossenschaftsbetriebes, z.B. Wachstumsziele (Erreichung oder Steigerung des Umsatzes und/oder Marktanteils), Erfolgsziele (Gewinn, Rentabilität), Sicherungsziele (Liquiditätssicherung) und Leistungsziele (Hohe Qualität, adäquate Preise), in sein Kalkül einzubeziehen (Zerche, Schmale und Blome-Drees, 1998, S. 188). Nur so ist das Fortbestehen der Genossenschaft und damit die Förderung der Mitglieder möglich (Pauli, 1980, S. 314). Der Vorstand findet sich entsprechend im Spannungsfeld zwischen Markt- und Fördererfolg wieder. Seine Entscheidungen müssen gleichermaßen den Er-

folg des zentralen Genossenschaftsbetriebes wie auch den bestmöglichen Nutzen für die Mitglieder bewirken (Blümle, 1980, S. 41).

Der Vorstand ist somit hohen Anforderungen ausgesetzt, da er – entsprechend der Doppelnatur der Genossenschaft – seine Leitungsfunktion auf die Gruppe der Mitglieder und auf das genossenschaftliche Unternehmen beziehen muss (Grosskopf, Münkner und Ringle, 2009, S. 120). Divergenzen zwischen den Zielvorstellungen des Vorstands und der Mitglieder sind somit nicht zwangsläufig auf ein egoistisches Verhalten und die persönlichen Interessen der Vorstandsmitglieder zurückzuführen. Informationsasymmetrien und -vorsprünge, die auf der Professionalisierung des Vorstandes basieren, sind stattdessen ebenfalls denkbar. In Bezug auf die Sicherung des Markterfolgs kann dem Vorstand ein höheres Informationsniveau zugesprochen werden (Dülfer 1980, S. 59; Vogel 2002, S. 78). Es kann folglich angenommen werden, dass bestimmte Zielvorstellungen des Vorstandes, welche der langfristigen Sicherung der Förderfähigkeit dienen, dem Interesse der Mitglieder an einer kurzfristigen unmittelbaren Förderung entgegenstehen (Zerche, Schmale und Blome-Drees, 1998, S. 189 f.).

Die Ausrichtung des genossenschaftlichen Unternehmens benötigt jedoch nicht allein die Bereitschaft des Vorstandes, sein Handeln am Förderzweck und damit an den Bedürfnissen der Mitglieder auszurichten, sondern gleichermaßen entsprechende Methoden bzw. Erfolgskennzahlen. Studienergebnisse weisen auf methodische Defizite im Hinblick auf die Entwicklung einer förderwirtschaftlichen Unternehmensausrichtung hin. Die Befragung kreditgenossenschaftlicher Vorstandsmitglieder von Fischer und Doluschitz (2013) zeigt, dass die Erweiterung der Erfolgsmessung um die Messung des Fördererfolgs zwar positiv beurteilt wird<sup>12</sup>, Methoden in Bezug auf das Ziel Mitgliederförderung jedoch zugleich in den jeweiligen Unternehmen kritisch beurteilt werden. Nur 33,4% der befragten Vorstandsmitglieder bewerten die vorhandenen Methoden als geeignet<sup>13</sup>. Gründe für die mangelnde Eignung vorhandener Methoden zur Ausrichtung der Genossenschaft am Ziel der Mitgliederförderung sehen die Vorstandsmitglieder weder in Bezug auf den praktischen Nutzen solcher Methoden (18,2%), noch befürchten sie eine Verkomplizie-

---

<sup>12</sup> Die Erweiterung wird von 55,4% der Vorstandsmitglieder als vorteilhaft eingeschätzt und als Anwendungsmöglichkeit für die Unternehmensführungskonzeption (73,8%), Rechenschaftslegung gegenüber den Mitgliedern (62,7%), Berichterstattung gegenüber dem Aufsichtsrat (44,9%), Pflichtprüfung (44,4%) und insbesondere bei der Darstellung der Alleinstellungsmerkmale der Mitgliedschaft (79,8%) gesehen (Fischer und Doluschitz, 2013, S. 24 f.).

<sup>13</sup> Die Antworten in Bezug auf Rendite- sowie Risikoziele kontrastieren diese Ergebnisse. Methoden zur Ausrichtung der Genossenschaft an Renditezielen halten 59,6% der Vorstandsmitglieder für geeignet. Dies ist in Bezug auf Risikoziele in 81,8% der Fall.

rung der Entscheidungsfindungsprozesse (18,2%). Als dominante Gründe zeigen sich vielmehr die Befürchtung hoher Kosten bei der Umsetzung solcher Methoden (47,9%) und insbesondere das Fehlen geeigneter Methoden (61,7%) bzw. geeigneten Know-Hows (39,4%).

Je weniger Methoden dem genossenschaftlichen Vorstand zur förderwirtschaftlichen Ausrichtung der Genossenschaft zur Verfügung stehen, desto weniger unterscheiden sich seine Tätigkeit und sein Entscheidungsspielraum von dem des Vorstandes im rein erwerbswirtschaftlichen Bereich (Blümle, 1981, S. 235). Wird davon ausgegangen, dass sich genossenschaftlicher Erfolg – und damit auch der Erfolg des Vorstands – nicht (allein) über standardisierte Kennzahlen, z.B. Umsatz, Marktanteil und Gewinn, messen lässt, so ist gleichermaßen unklar, wie der Vorstand seine Tätigkeit und seinen Erfolg bewerten soll. Es ist folglich zu befürchten, dass bei den Vorständen Schwierigkeiten bei ihrer spezifisch genossenschaftlichen Rollendefinition bestehen. Es ist weiterhin zu befürchten, dass sich genossenschaftliche Vorstände mangels Alternativen deshalb an den vorhandenen Vorstandsrollen und entsprechenden Erfolgskennzahlen orientieren.

Das Social Accounting ist im Hinblick auf die Einholung der Mitgliederinteressen durch den Vorstand, das Erkennen und den Umgang mit Interessendivergenzen, also der Ausrichtung des Vorstandes auf den Förderzweck, sowie auf Methodendefizite der förderwirtschaftlichen Unternehmensausrichtung und der damit verbundenen Schwierigkeit der speziellen Rollendefinition des genossenschaftlichen Vorstandes zu betrachten. Die Partizipationsfunktion des Social Accounting kann im Hinblick auf die Evaluation und insbesondere Planung einen Ansatzpunkt bieten, indem es einen Rahmen bereitstellt, der die fortlaufende Kommunikation zwischen Vorstand und Mitgliedern sicherstellt und so als Schnittstelle zwischen beiden Gruppen fungiert.

Den Mitgliedern kann im Rahmen der Planung die Möglichkeit gegeben werden, allgemeine Bedürfnisse und konkrete Förderwünsche zu kommunizieren. Diese können sodann im Rahmen der Operationalisierungsfunktion des Social Accounting in konkrete Förderzielsetzungen und Förderzielalternativen transformiert werden. Diese Informationen können den Mitgliedern wiederum im Rahmen der Berichterstattung präsentiert werden, um ihre Rückmeldungen und Beiträge in das Zielsystem der Genossenschaft einzubringen. Die präsentierten Ziele und Zielalternativen ermöglichen die Identifikation von Interessendivergenzen zwischen den Mitgliedern und dem Vorstand. Der Vorstand kann das genossenschaftliche Social Accounting nutzen, um die von den Mitgliedern (empfundene) Divergenzen zu erläutern und die langfristige Sinnhaftigkeit zu begründen oder sofern dies nicht möglich ist durch Anpassung der Unternehmensstrategie aufheben.

Die Operationalisierungsfunktion sieht die Entwicklung adäquater Kennzahlen vor, die über die standardisierten Kennzahlen, die vornehmlich finanziell ausgerichtet sind, sowohl thematisch

als auch methodisch hinausgehen. Dem Vorstand kann damit ein Instrumentarium bereitgestellt werden, mit dem er den Erfolg seiner Tätigkeit nicht nur im Hinblick auf den Markterfolg, sondern eben auch im Hinblick auf den für die Genossenschaft und die Mitglieder zentralen Fördererfolg konkretisieren kann. Damit kann er seinen eigenen Erfolg an den Fördererfolg knüpfen und sich von Vorständen anderer Unternehmensformen abgrenzen und so seine Rolle als genossenschaftlicher Vorstand definieren.

### **7.3 Überwachung der Förderwirtschaftlichkeit durch den Aufsichtsrat**

Neben dem Vorstand und der Generalversammlung gehört der Aufsichtsrat zu den obligatorischen Organen einer Genossenschaft (§ 9 Abs. 1 S. 1 GenG<sup>14</sup>). Vorstand und Aufsichtsrat sollen zum Wohle des Unternehmens eng zusammenarbeiten (Regierungskommission Corporate Governance Kodex, 2017, Ziffer 3.1). Dabei kommt dem Aufsichtsrat als Überwachungs- und Kontrollorgan die Aufgabe zu, den Vorstand zu überwachen (§ 38 Abs. 1 GenG). Im Rahmen der Überwachungsfunktion ist der Aufsichtsrat entsprechend der eigenverantwortlichen Unternehmensleitung des Vorstandes nicht weisungsbefugt gegenüber dem Vorstand (Beuthien, 2018, § 38 Rn. 2, 3). Zudem können entsprechend § 111 Abs. 4 S. 1 AktG auch keine Maßnahmen der Geschäftsführung auf den Aufsichtsrat übertragen werden. Der Aufsichtsrat hat folglich keinen direkten Einfluss auf die Geschäftsführung, sondern überwacht diese. § 38 Abs. 3 GenG bestimmt jedoch, dass dem Aufsichtsrat zusätzliche Aufgaben auferlegt werden können. Wichtige Geschäfte können satzungsgemäß an seine Zustimmung gebunden werden, wodurch die nach innen gerichtete Geschäftsführungsbefugnis des Vorstandes entsprechend § 27 Abs. 1 S. 2 GenG beschränkt wird. Im Rahmen dieser zustimmungspflichtigen Geschäfte eröffnen sich dem Aufsichtsrat somit Möglichkeiten der direkten Einflussnahme auf die Geschäftsführung. Weiterhin kann der Aufsichtsrat mit der Bestellung und Abberufung des Vorstandes betraut werden (§ 24 Abs. 2 S. 2 GenG).

Die Überwachung erstreckt sich auf eine formelle und materielle Überwachung unter Beachtung der gesetzlichen und statutorischen Bestimmungen im Rahmen des Unternehmensgegenstandes (Bauer, 2018, § 38 Rn. 16). Gegenstand der Überwachung ist insbesondere der Förderzweck (Bauer 2018, § 38 Rn. 18; Beuthien 2018, § 38 Rn. 5; Lang und Weidmüller 2016, Holthaus/Lehnhoff § 38 Rn. 1). Dass der Förderzweck für den Aufsichtsrat eine zentrale Rolle

---

<sup>14</sup> Entsprechend § 9 Abs. 1 S. 2 GenG kann bei Genossenschaften mit weniger als 20 Mitgliedern satzungsgemäß auf einen Aufsichtsrat verzichtet werden.

einnimmt, wird durch § 41 GenG betont. Dieser legt fest, dass die Sorgfaltspflicht des Aufsichtsrats zwar inhaltlich abweichend dennoch der des Vorstands entspricht. Im Gegensatz zur Sorgfaltspflicht des Vorstands, die sich auf dessen Leitungsverantwortung bezieht, erstreckt sich die Sorgfaltspflicht des Aufsichtsrats auf dessen Kontroll- und Überwachungsverantwortung (Lang und Weidmüller, 2016, Holthaus/Lehnhoff § 41 Rn. 7). Für den Aufsichtsrat gilt entsprechend die Sorgfalt eines ordentlichen und gewissenhaften „Geschäftsüberwachers einer Genossenschaft“ (Beuthien, 2018, § 41 Rn. 7). Die Überwachung ist dabei vergangenheits- und insb. zukunftsorientiert (Bauer 2018, § 38 Rn. 16; Beuthien 2018, § 38 Rn. 2; Hillebrand und Keßler 2010, § 38 Rn. 7, 9). Sie erstreckt sich auf die beabsichtigte Geschäftspolitik und andere grundsätzliche Fragen der Unternehmensplanung (§ 90 Abs. 1 Nr. 1 AktG), also insbesondere auf die Kontrolle und Überwachung der geplanten, stattfindenden und zukünftigen Mitgliederförderung. Damit der Aufsichtsrat seiner Überwachungsfunktion nachkommen kann, hat der Vorstand ihm gegenüber regelmäßig zu berichten (§ 90 AktG). Der Aufsichtsrat kann zudem jederzeit Auskünfte über alle Angelegenheiten der Genossenschaft verlangen und die Bücher und Schriften der Genossenschaft sowie den Bestand der Genossenschaftskasse und die Bestände an Wertpapieren und Waren einsehen und prüfen (§ 38 Abs. 1 S. 2 GenG).

In diesem Rahmen kann das genossenschaftliche Social Accounting die Informationsversorgung des Aufsichtsrats unterstützen. Die Überwachung und Kontrolle der Mitgliederförderung erfordert die Festlegung einer Förderstrategie mit klar definierten Zielen. Die Operationalisierungsfunktion des genossenschaftlichen Social Accounting kann Maßzahlen für Mitgliederförderung bereitstellen, die die Überwachung und Kontrolle der Förderplanung erlauben. Das genossenschaftliche Social Accounting kann somit als förderwirtschaftliches Strategiepapier des Vorstandes gegenüber dem Aufsichtsrat genutzt werden. Die Informationsfunktion des genossenschaftlichen Social Accounting erzeugt darauf basierend Informationen, die dem Aufsichtsrat die Kontrolle der erfolgten wie laufenden Mitgliederförderung ermöglichen.

## **7.4 Operative Umsetzung der Förderstrategie durch die Beschäftigten**

In der traditionellen Genossenschaft findet der Einfluss der Beschäftigten auf die Förderzielerreichung nur geringfügige Betrachtung, da das reine Mitgliedergeschäft, welches diesen Genossenschaftstypen kennzeichnet, das wirtschaftliche Fortbestehen der Genossenschaft an die Förderinteressen der Mitglieder bindet. Die Beschäftigten können, sofern sie das Fortbestehen der

Genossenschaft nicht gefährden wollen, folglich nicht das „ob“ der Leistungserstellung und -abgabe beeinflussen, sondern lediglich das „wie“. Ihre Mitbestimmung beschränkt sich auf die technologisch-operative Ebene. In der heutigen Marktgenossenschaft hingegen sind durch die Zulassung des Nichtmitgliedergeschäfts Fortbestehen und Mitgliederinteressen nicht mehr (so stark) verknüpft. Die Beschäftigten müssen ihre Interessen nicht mehr (gänzlich) denen der Mitglieder unterordnen und können zusätzlich zum technologisch-operativen einen politisch-taktischen Einfluss geltend machen (Henzler 1957, S. 17 f.; Dülfer 1976, S. 304 ff, 311 ff.). Neben dem Vorstand einer Genossenschaft sind in der heutigen Genossenschaft somit auch die Beschäftigten als kritische Determinante der Förderzweckerfüllung zu betrachten.

Ihre Einflussmöglichkeiten<sup>15</sup> können abhängig vom Intensitätsgrad in vier Stufen eingeteilt werden (Vogel 2002, S. 80 f. beziehend auf Dülfer 1976, S. 310 f.).

- Zunächst stellen die Beschäftigten das Bindeglied zwischen dem Vorstand und den Mitgliedern dar, indem sie die durch den Vorstand entwickelten Strategien in die Unternehmenspraxis umsetzen. Ihnen steht es somit offen, durch die Art und Weise der Ausführung ihrer Tätigkeit, im operativen Tagesgeschäft Einfluss in Bezug auf die Zielerreichung geltend zu machen (Vogel, 2002, S. 80).
- Weiterhin können Beschäftigte parallel Mitglieder der Genossenschaft sein und beschränkt durch die Restriktionen des GenG im Rahmen der dispositiven Mitgliederfunktion den Zielbildungsprozess beeinflussen<sup>16</sup>.

---

<sup>15</sup> Unabhängig von den den Beschäftigten ohnehin gegebenen Einflussmöglichkeiten stellt sich die Frage, ob und inwieweit eine Genossenschaft im Hinblick auf ihre besondere Struktur nicht ohnehin die Interessen der Beschäftigten einbeziehen sollte. Im klassischen genossenschaftlichen Idealmodell, der traditionellen Genossenschaft finden die Beschäftigten lediglich Betrachtung als „ein technisches Anhängsel der Gesamtheit der Mitgliederbetriebe“ (Dülfer, 1976, S. 312). Die menschliche Arbeitsleistung wird allein als operational bestimmbarer Einsatzfaktor und getrennt von dessen Trägern, den Beschäftigten, einbezogen. Wird die Betrachtungsweise der Genossenschaft als soziologischer und zugleich ökonomischer Komplex der Mitglieder(wirtschaften) zugrunde gelegt, wie z.B. durch das Prinzip der Doppelnatur (Draheim, 1955) und die Konflikttheorie (Eschenburg, 1971), so erscheint es angemessen, diesen Ansatz auch auf die Beschäftigten zu übertragen (Dülfer, 1976, S. 313). „[D]as Prinzip der Persönlichkeitsgeltung kann nicht in dem Augenblick verlassen werden, in dem die Schwelle der Betriebswirtschaft überschritten wird und Fragen der Betriebsangehörigen auftreten“ (Henzler, 1953, S. 12). Die Beschäftigten sind sodann aus ökonomischer Sicht im Hinblick auf ihre Produktivität sowie verhaltenswissenschaftlich in Bezug auf ihre persönlichen Interessen zu berücksichtigen.

<sup>16</sup> Vogel (2002, S. 81 Fn. 136) führt beispielhaft die Entscheidung der Generalversammlung über die Schließung eines Geschäftszweiges an, in dem das Beschäftigten-Mitglied tätig ist.



- Im Betriebsrat, der nach § 1 Abs. 1 Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG) in Betrieben mit in der Regel mindestens fünf ständigen wahlberechtigten Beschäftigten, von denen drei wählbar sind, zu wählen ist, können die Beschäftigten ihre sozialen, personellen und wirtschaftlichen Angelegenheiten geltend machen.
- In mitbestimmten Genossenschaften besitzen die Beschäftigten Mitbestimmungsrechte im Aufsichtsrat. Nach § 1 Abs. 1 Nr. 5 Drittelbeteiligungsgesetz (DrittelbG) bzw. § 1 Abs. 1 Mitbestimmungsgesetz (MitbestG) ist dies bei Genossenschaften mit in der Regel mehr als 500 bzw. 2.000 Beschäftigten der Fall. Ein Drittel (§ 4 Abs. 1 DrittelbG) bzw. die Hälfte (§ 7 Abs. 1 MitbestG) der Aufsichtsratspositionen sind sodann mit Vertretern der Belegschaft zu besetzen. § 9 Abs. 1 S. 1 GenG, der die Mitgliedschaft für Aufsichtsratsmitglieder vorschreibt, ist auf diese Vertreter nicht anzuwenden (Beuthien 2018, § 9 Rn. 14; Lang und Weidmüller 2016, § 9 Rn 17).

Der Einfluss der Beschäftigten auf die Zielbildung und -erreichung ist dabei nicht grundsätzlich problematisch. Sind ihre Interessen und die der Mitglieder gleichlaufend oder tangieren sich nicht und stehen sie auch nicht indirekt der langfristigen Sicherung der optimalen Mitgliederförderung entgegen<sup>17</sup>, so wird auch der Einfluss der Beschäftigten keinen negativen Effekt entfalten. Verfolgen die Beschäftigten individuelle Zielansprüche, wie eine hohe und leistungsgerechte Entlohnung sowie Entfaltung und Zufriedenheit am Arbeitsplatz, so können diese Ziele im Widerspruch zu den Mitgliederinteressen stehen (Rösner 1997, S. 262; Ringle 2006b, Fn. 8). Beispielhaft denkbar wären ein erhöhter Wettbewerbsdruck sowie technologische Neuerungen, die eine innerbetriebliche Umsetzung von Personal oder sogar den Abbau von Arbeitsplätzen unumgänglich machen. Eine Betriebspolitik, die die Beschäftigten und ihre individuellen Interessen anerkennt, kann ebenfalls ihre Verbundenheit mit der Genossenschaft und damit ihre Leistungsbereitschaft erhöhen (Henzler, 1953, S. 15). So ist davon auszugehen, dass ein nach den Wünschen der Beschäftigten gestalteter Arbeitsplatz ihre Produktivität steigert und so letztendlich der optimalen Mitgliederförderung dienlich ist. Selbst Maßnahmen, die zunächst direkt produktivitätsmindernd

---

<sup>17</sup> An dieser Stelle ist jedoch festzuhalten, dass die Übereinstimmung der Beschäftigten- und der Mitgliederinteressen nicht zwangsläufig im Sinne der langfristigen Sicherung der optimalen Mitgliederförderung ist. Genossenschaften, deren Erfolg und Fortbestehen durch den am Markt herrschenden Wettbewerb determiniert sind, sind auf lange Sicht auf Innovations- und Rationalisierungsmaßnahmen angewiesen. Lehnen sowohl die Mitglieder als auch die Beschäftigten diese Maßnahmen ab, so stehen ihre Interessen zwar im Gleichklang zueinander, der langfristigen optimalen Mitgliederförderung dienen sie dennoch nicht (Vierheller, 1974, S. 52 ff.; Dülfer, 1976, S. 311 f.).

wirken, z.B. geänderte Arbeitsstrukturen, können diese indirekt (über-)kompensieren, z.B. durch abnehmende Ausfallzeiten oder eine geringere Fluktuation (Dülfer, 1976, S. 306).

Die Beschäftigten einer Genossenschaft besitzen folglich unterschiedliche Möglichkeiten der Einflussnahme, welche sie in eine Stellung innerhalb des genossenschaftlichen Unternehmens versetzt, die ihnen mitunter die Gelegenheit verschafft, individuelle, aber auch kollektive Zielansprüche durchzusetzen und die Förderzielsetzung und -erreichung zu beeinflussen (Ringle, 2006b, S. 208). Während der Vorstand gesetzlich verpflichtet ist, sein Handeln an genossenschaftlichen Werten auszurichten (§ 34 Abs. 1 S. 1 GenG), gilt dies für die Beschäftigten nicht. Es ist folglich nicht ausreichend, wenn dem Vorstand die besonderen Erfordernisse genossenschaftlichen Wirtschaftens bewusst sind, sondern diese müssen den Beschäftigten gleichermaßen gewahr sein. Das Handeln der Beschäftigten im Bewusstsein des genossenschaftlichen Wertesystems ist insbesondere bei Wohnungsgenossenschaften von großer Bedeutung. Das weitreichende Förderleistungsspektrum einer Wohnungsgenossenschaft hat zahlreiche Schnittpunkte der Beschäftigten und der Mitglieder zur Konsequenz. Dabei dürfen die Beschäftigten die Mitglieder nicht als Kundschaft im Sinne von Profitmaximierung betrachten. Vielmehr müssen sie ihr Handeln als Teil der Mitgliederförderung verstehen. Auch für sie muss die besondere Eigenart der Genossenschaft den Restriktionsrahmen ihres Handelns und Entscheidens bilden.

Es ist kritisch zu hinterfragen ob ein rein monetär ausgerichtetes Zielsystem ein entsprechendes Rollenverständnis der Beschäftigten grundsätzlich ermöglicht. Auch bei den Beschäftigten liegt die Vermutung nahe, dass sie sich aufgrund fehlender Möglichkeiten, ihren Anteil am förderwirtschaftlichen Unternehmenserfolg zu bemessen, wie die Beschäftigten erwerbswirtschaftlich ausgerichteter Unternehmen an rein finanziellen Kennzahlen orientieren. So zeigen die Ergebnisse der empirischen Untersuchung von Hammerschmidt (2000, S. 15 f.), dass die Beschäftigten von Kreditgenossenschaften die Mitgliedschaft in erster Linie mit monetären Vorteilen für die Mitglieder verknüpfen. Eine „hohe Dividende“ (85%) wird als wichtigster Vorteil der Mitgliedschaft erachtet. „Mitspracherecht“ (44%), „Information“ (33%) und „eine enge Beziehung zur Bank“ (20%) sind dagegen weniger bedeutende Punkte aus Sicht der befragten Beschäftigten.

Im Hinblick auf die Beschäftigten kann das genossenschaftliche Social Accounting genutzt werden, um diese und ihr Handeln auf die Mitgliederförderung auszurichten und zugleich die Grundlage eines förderwirtschaftlichen Rollenverständnisses zu schaffen. Im Rahmen der Informationsfunktion kann das Social Accounting nicht nur den Mitgliedern Informationen bezüglich der Charakteristika und der Vorteilhaftigkeit der Mitgliedschaft bereitstellen, sondern auch den Beschäftigten. Analog zum Vorstand kann die Operationalisierungsfunktion des Social Account-

ting den Beschäftigten ein Kennzahlensystem zur Verfügung stellen, welches über rein finanzielle Indikatoren hinausgeht.

## 7.5 Prüfung, Beratung und Interessenvertretung durch den Prüfungsverband

Die Tätigkeit der Prüfungsverbände ist dreigliedrig und umfasst die Prüfung, Beratung und Interessenvertretung. Die Hauptaufgabe der Prüfungsverbände ist nach § 53 Abs. 1 GenG die jährliche bzw. zweijährliche Prüfung der ihnen zugehörigen genossenschaftlichen Unternehmen („Pflichtprüfung“). § 54 GenG bestimmt, dass jede Genossenschaft einem Prüfungsverband angehören muss („Pflichtmitgliedschaft im Prüfungsverband“). Weiterhin bestimmt § 55 Abs. 1 S. 1 GenG, dass die Genossenschaft durch diesen Verband zu prüfen ist.

Die Pflichtprüfung unterscheidet sich von der Abschlussprüfung für Kapitalgesellschaften (§§ 316 ff. HGB) und Kreditinstituten (§ 340k HGB), deren Prüfung sich allein auf die Rechnungslegung, d.h. den Jahresabschluss einschließlich der Buchführung und des Lageberichts (§ 317 HGB) beschränkt, und überschreitet diese deutlich. Sie umfasst die Prüfung der Einrichtung, der Vermögenslage sowie die Ordnungsmäßigkeit der Geschäftsführung der Genossenschaft insbesondere im Hinblick auf den Förderzweck (Bauer, 2018, § 53 Rn. 5) einschließlich der Führung der Mitgliederliste in jedem zweiten Geschäftsjahr (§ 53 Abs. 1 S. 1 GenG). Sie wird daher als „Betreuungsdauerprüfung“ bezeichnet (Beuthien, 2018, § 53 Rn. 12). Den herausragenden Unterschied zur Abschlussprüfung stellt bei der Pflichtprüfung die Prüfung der Geschäftsführung dar. Diese umfasst die Geschäftsführung als Institution, deren Organisation und Maßnahmen der Geschäftsführungstätigkeit (Lang und Weidmüller, 2016, Holthaus/Lehnhoff § 53 Rn. 22). Dabei handelt es sich um alle seitens der Geschäftsleitung getroffenen personellen und sachlichen Maßnahmen zur Verwirklichung des Unternehmenszwecks, insbesondere des Förderauftrags (Deutscher Genossenschafts- und Raiffeisenverband, 2005, S. 5). Maßstab für die Beurteilung der Geschäftsführung sind Gesetz, Satzung und die Grundsätze, die eine gewissenhafte Geschäftsleitung einer Genossenschaft entsprechend § 34 Abs. 1 GenG anzuwenden hat.

Die Prüfung der Geschäftsführung umfasst vier Felder. Zunächst ist die Geschäftsführungsorganisation zu prüfen, welche insbesondere die Strukturierung der Geschäftsführungsorgane, also die Verteilung der Aufgaben innerhalb und zwischen den Organen, die Delegation, Vertretung und Verfahren der Entscheidungsfindung umfasst. Weiterhin zu prüfen ist die Geschäftspolitik im Hinblick auf die Festlegung ihrer Grundsätze, die Ableitung geschäftspolitischer Strategien und

deren Umsetzung in Messgrößen sowie Überwachung. Dabei geht es insbesondere um die Übersetzung des durch den Unternehmensgegenstand zwar festgelegten, jedoch wenig konkreten Förderzwecks der individuellen Genossenschaft (Deutscher Genossenschafts- und Raiffeisenverband, 2005, S. 16 ff.). Der dritte Prüfungsbereich innerhalb der Geschäftsführung ist das Geschäftsführungsinstrumentarium. Dabei handelt es sich um die Gesamtheit der Systeme und Rechenwerke, die die Planung, Entscheidungsfindung und Kontrolle durch die Geschäftsführung unterstützen. Dazu gehört die Planung, die Aufbau- und Ablauforganisation, das Personalmanagement, das Rechnungswesen, das Risikomanagement, das IT-System und das interne Überwachungssystem. Zu prüfen ist, inwieweit die Planung, welche die Operationalisierung der Ziele der Geschäftspolitik darstellt, auf die Bedürfnisse der Mitglieder ausgerichtet ist und die Wahrnehmung des Förderauftrags widerspiegelt (Deutscher Genossenschafts- und Raiffeisenverband, 2005, S. 20 ff.). Der vierte Prüfungsbereich ist die Geschäftsführungstätigkeit, welche alle Aktivitäten im Rahmen der Ausübung der Geschäftsführungsfunktion umfasst (Deutscher Genossenschafts- und Raiffeisenverband, 2005, S. 50).

Die Prüfung hat zu untersuchen, ob die Leitung der Genossenschaft ordnungsgemäß und somit vorrangig förderwirtschaftlich, also an den Mitgliedern orientiert, ausgerichtet ist (Beuthien, Hanrath und H.-O. Weber, 2008, S. 83). Ob allein die Konkretisierung des Förderauftrags und die Absicht, diesen Auftrag zu erfüllen, zu prüfen sind (Bänsch 1990, S. 101; Patera 1992b, S. 201; Pauli 1980, S. 315) oder auch die tatsächliche Erfüllung des Auftrags bzw. die Wirksamkeit für die Mitglieder (Blümle 1980, S. 40; Dülfer 1980, S. 50; Weisel 2002) sicherzustellen ist, ist erst im Rahmen der Genossenschaftsnovelle 2017 eindeutig beantwortet worden. § 58 Abs. 1 GenG fordert seitdem von den Prüfungsverbänden, dass diese im Prüfungsbericht Stellung dazu nehmen, „ob und auf welche Weise die Genossenschaft im Prüfungszeitraum einen zulässigen Förderzweck verfolgt hat“. Im Hinblick auf das Prinzip genossenschaftlicher Selbstverwaltung erschien es bereits zuvor sinnvoll, die Prüfung auf das Vorhandensein eines konkreten Förderziels zu beschränken. Die Beurteilung der Förderzielerreichung hat bei der Generalversammlung zu verbleiben, um die Selbstbestimmung der Mitglieder zu gewährleisten und das Entstehen einer Empfängermentalität zu verhindern. Der Prüfungsverband ist bei Feststellung von Mängeln ohnehin nicht befugt, Weisungen gegenüber den Organen der Genossenschaft zu erteilen. Er kann sich im Rahmen der Prüfungsverfolgung (§§ 57 Abs. 4, 58 Abs. 4, 60 Abs. 1 Fall 2, 62 Abs. 3 GenG) nur mittelbar an die Generalversammlung wenden und in beratender und betreuender Funktion auf die Beseitigung der Mängel innerhalb der Genossenschaft hinwirken (Lang und Weidmüller, 2016, Holthaus/Lehnhoff § 53 Rn. 34).

Neben der obligatorischen Aufgabe der Pflichtprüfung und Gründungsprüfung übernehmen die Prüfungsverbände auch fakultative Funktionen (Pelzl, 1990, S. 427 ff.). Dazu zählt die Beratung der Mitgliedsunternehmen in wohnungswirtschaftlichen Fragen sowie deren Interessenvertretung gegenüber Politik, Verwaltung und Öffentlichkeit (Verband Berlin-Brandenburgischer Wohnungsunternehmen e.V., 2017). Die Beratungstätigkeit der wohnungsgenossenschaftlichen Prüfungsverbände erstreckt sich insbesondere auf die Bereiche Recht, Steuern und Betriebswirtschaft, Wohnraum- und Städtebauförderung sowie Technik, Multimedia und Kommunikation (VdW Verband der Wohnungs- und Immobilienwirtschaft Rheinland Westfalen e.V., 2017).

Das genossenschaftliche Social Accounting kann zur Prüfung der Förderadäquanz sowie der Beratung und Interessenvertretung der Mitgliedsgenossenschaften durch die Prüfungsverbände eingesetzt werden. Im Rahmen seiner Operationalisierungsfunktion kann das genossenschaftliche Social Accounting durch die Konkretisierung der förderwirtschaftlichen Zielsetzung ein Instrument bereitstellen, welches die Identifikation von Mängeln in Bezug auf die Konkretisierung und Erfüllungsabsicht ermöglicht und durch die Prüfungsverfolgung die Beseitigung dieser Mängel herbeiführt. Im Hinblick auf die Prüfung können die Informationen, die das genossenschaftliche Social Accounting im Rahmen seiner Informationsfunktion bereitstellt, genutzt werden, um verschiedene Genossenschaften zu vergleichen und Erfolgspotenziale herauszuarbeiten. Die Ergebnisse dieses Benchmarking können dann bei der Beratung den Mitgliedsunternehmen zugutekommen. Das Aufzeigen des genossenschaftlichen Fördererfolgs gegenüber der Öffentlichkeit, der Verwaltung und der Politik kann die Interessenvertretung durch die Bereitstellung konkreter Informationen, die das genossenschaftliche Social Accounting im Rahmen der Operationalisierungs- und Informationsfunktion erzeugt, unterstützen.

## **7.6 Öffentlichkeitsarbeit durch die Genossenschaft**

Eine empirische Untersuchung von Theurl und Wendler (2011) zeigt Informationsdefizite der Öffentlichkeit bezüglich der Besonderheiten genossenschaftlicher Unternehmen. Zwar kennen 83% der im Jahr 2010 befragten Deutschen den Begriff Genossenschaft, sie haben zugleich aber nur geringe Kenntnisse dieser Wirtschaftsform (Theurl und Wendler, 2011, S. 17). Das gilt insbesondere für Nichtmitglieder. Während nur 8% ihre Kenntnisse besser als gut einstufen, bewerten 27% diese als mittelmäßig und 18% als schlecht bis sehr schlecht. Nahezu ein Drittel (27%) gibt an, keine Kenntnisse zu haben (Theurl und Wendler, 2011, S. 34 f.). Der genossenschaftliche Förderauftrag ist 10% der befragten Nichtmitglieder bekannt, jedoch kennen nur 2% auch seine Bedeutung

(Theurl und Wendler, 2011, S. 50 f.). Auch weitere genossenschaftliche Grundprinzipien, z.B. Selbstverwaltung (39%), Demokratie (51%) Identität (35%) und Regionalität (34%), sind vielen Nichtmitgliedern unbekannt (Theurl und Wendler, 2011, S. 108 ff.). 39% wissen nicht, dass sich Genossenschaften durch das Angebot der Mitgliedschaft von anderen Organisationsformen abheben (Theurl und Wendler, 2011, S. 104 f.). Ein vergleichbares Ergebnis ergab die Untersuchung von Hammerschmidt (2000, S. 17). 30% der im Jahr 1999 befragten Personen gaben an, dass sie keinen Unterschied zwischen Genossenschaftsbanken und anderen Banken erkennen können.

Die Informationsdefizite können darauf zurückgeführt werden, dass genossenschaftliche Unternehmen als solche mitunter nicht mehr wahrnehmbar sind. Im Laufe ihrer Entwicklungsgeschichte waren sie gezwungen, sich dem Markt und damit auch dem dort herrschenden Wettbewerb zu öffnen<sup>18</sup>. In diesem Zuge kam es zu einem Annäherungsprozess an erwerbswirtschaftliche Unternehmen (Fischer 2009, S. 277; Ringle 2006b, S. 214 f.). Insbesondere Großgenossenschaften gleichen und handeln als marktwirtschaftlich orientierte Großkonzerne und richten sich daher zwangsläufig am traditionellen profitorientierten, betriebswirtschaftlichen Wissen aus (Purtschert, 2002, S. 30). Diese Transformation kann zum einen positiv als Fortschritt und notwendige Anpassung an die Wettbewerbsbedingungen, aber eben auch negativ als „Identitätskrise“ (Grosskopf, 1990, S. 376) und „Sinnkrise“ (Beuthien, 2003, S. 39) verstanden werden. Kritisch ist in diesem Zusammenhang insbesondere zu sehen, dass Genossenschaften die mit ihren Besonderheiten einhergehenden Erfolgsfaktoren, die die nichtgenossenschaftliche Konkurrenz am Markt nicht imitieren kann oder nicht imitieren will, nicht mehr oder nicht mehr so stark einsetzen können (Ringle, 2006b, S. 215). Dabei verlieren förderwirtschaftliche Unternehmen, die wie wertneutrale Organisationen arbeiten mit ihrer Identität eine wichtige Ressource und damit einen unternehmerischen Erfolgsfaktor (Münkner, 2002, S. 14). Die arttypischen Charakteristika sollten im Rahmen einer Differenzierungsstrategie als Wettbewerbsvorteil genutzt werden, der eben erst dann entsteht, wenn den (potentiellen) Mitgliedern die Einzigartigkeit des Angebots bewusst ist.

Ein genossenschaftliches Social Accounting kann im Hinblick auf Öffentlichkeitsarbeit zur Information der Öffentlichkeit und Abgrenzung von der Konkurrenz am Markt genutzt werden (Fischer und Doluschitz 2013, S. 24). Die Informationsfunktion des genossenschaftlichen Social Accounting kann die Besonderheiten der genossenschaftlichen Mitgliedschaft sowie die Vorteile des genossenschaftlichen Wohnens herausstellen und damit die Akquise neuer Mitglieder unterstützen, sofern eine Erhöhung der Mitgliederzahl (z.B. bei Wohnungsgenossenschaften mit hohem Leerstand) mitgliederförderlich ist (Beuerle 2014, S. 578; Beuthien, Hanrath und H.-O. Weber

---

<sup>18</sup> Siehe hierzu Abschnitt 4.4.1.

2008, S. 83). Auch können die Leistungen von Genossenschaften präsentiert werden, die über die Gruppe der Mitglieder hinaus auf das genossenschaftliche Umfeld wirken.

Eine größere Informationsbereitstellung wird sowohl von der Öffentlichkeit als auch durch die Genossenschaften selbst positiv eingeschätzt. 64% der von Theurl und Wendler (2011, S. 229 f.) befragten Deutschen sind der Meinung, dass mehr über Genossenschaften bekannt sein sollte. Weiterhin befürworten 56% die Aussage, dass über Genossenschaften mehr gesprochen bzw. berichtet werden sollte. 80% der von Fischer und Doluschitz (2013, S. 24 ff.) befragten kreditgenossenschaftlichen Vorstände sehen den Vorteil einer an der Mitgliederförderung orientierten Berichterstattung darin, die Mitgliedschaft als Alleinstellungsmerkmal zu betonen.

## **7.7 Förderwirtschaftlichkeit als Existenzberechtigung**

§ 81 GenG bestimmt, dass eine Genossenschaft auf Antrag der obersten Landesbehörde durch Urteil aufgelöst werden kann. Ein Grund hierfür kann die Verfolgung genossenschaftsfremder, also nicht förderwirtschaftlicher Zwecke sein. Dabei handelt es sich um Zwecke, welche entgegen § 1 Abs. 1 GenG nicht auf die Förderung der Mitglieder ausgerichtet sind (§ 81 Abs. 1 S. 1 Alt. 2 GenG). Den Tatbestand genossenschaftsfremder Zweckverfolgung erfüllen insbesondere Dividendengenossenschaften. Dabei handelt es sich um Genossenschaften, die allein auf die Vermehrung des durch die Mitglieder eingesetzten Kapitals und die Ausschüttung einer möglichst hohen Kapitalrendite an selbige ausgerichtet sind. Die Förderung findet bei Dividendengenossenschaften somit nicht mehr im Rahmen der Leistungsbeziehung zwischen Genossenschaft und Mitglied auf Basis des gemeinschaftlichen Geschäftstriebes statt, sondern auf einer rein monetären Ebene (Beuthien, 2018, § 81 Rn. 3).

Das genossenschaftliche Social Accounting kann im Rahmen der Operationalisierungsfunktion von Genossenschaften genutzt werden um die Verfolgung genossenschaftsfremder Zwecke auszuschließen und das Vorliegen förderwirtschaftlichen Handelns nachzuweisen.

## Kapitel 8

# Anforderungen an ein genossenschaftliches Social Accounting

### 8.1 Formale Anforderungen

#### 8.1.1 Operationalisierung des Förderauftrags

Für alle internen Stakeholder einer Genossenschaft wie auch den Prüfungsverband als externen Stakeholder stellt die Operationalisierung des Förderzwecks einen zentralen Ansatzpunkt für das genossenschaftliche Social Accounting dar. Der Förderzweck ist zwar durch den Gesetzgeber vorgeschrieben, jedoch inhaltlich nicht näher bestimmt worden. Jede Genossenschaft muss somit selbst eine eindeutige Strategie der Mitgliederförderung entwickeln (Honold-Reichert, 2002, S. 9). Die Konkretisierung von Förderzielen ist somit notwendig, um die abstrakten Förderwünsche der Mitglieder zu Beginn einer Planungsperiode in klare und damit verfolgbare Ziele zu übersetzen. Es obliegt dabei dem Vorstand die abstrakten Mitgliederbedürfnisse einzuholen, in konkrete Förderalternativen und entsprechende operative Maßnahmen zu übersetzen und im Austausch mit den Mitgliedern die konkrete Förderstrategie festzulegen.

Das genossenschaftliche Social Accounting sollte entsprechend einen Rahmen bieten, der Vorstand und Mitgliedern den regelmäßigen Austausch ermöglicht, so dass der Vorstand die sich im Zeitverlauf möglicherweise ändernden Mitgliederinteressen einholen kann. Der Aufsichtsrat muss diesen Prozess überwachen, die Beschäftigten haben die Förderstrategie in die genossenschaftliche Praxis, umzusetzen und der Prüfungsverband hat diese Umsetzung auf die Verfolgung der Förderstrategie hin zu prüfen.



### **8.1.2 Definition des Fördererfolgs**

Allerdings ist es nicht allein ausreichend, den Förderzweck zu operationalisieren. Zugleich ist eine klare Erfolgsdefinition Voraussetzung für die Erfolgsbeurteilung (Fischer, 2009, S. 228). Nur wenn eindeutig definiert ist, wann eine angebotene Leistung auch eine erfolgreiche Förderung darstellt, können die Mitglieder und der Aufsichtsrat Kontrolle ausüben. Zudem bietet der Zielbildungsprozess eine Möglichkeit der Mitgliederpartizipation im Sinne der Partizipationsfunktion des genossenschaftlichen Social Accounting. Der Zielbildungsprozess kann als „kreativer Zwang“ betrachtet werden, sich mit dem Status Quo der Genossenschaft, ihren Zielgruppen und dem Zielinhalt sowie Zielhorizont auseinanderzusetzen (Patera, 1981, S. 217). Je allgemeiner die Förderstrategie formuliert wird, desto weniger können sich die Mitglieder unter dieser Förderung vorstellen und selbst kreativ Ansätze entwickeln. Je konkreter die Förderung festgelegt wird, desto eher fühlen sich die Mitglieder auch davon betroffen und desto eher sind sie bereit, sich in den Zielbildungsprozess einzubringen (Boettcher, 1979, S. 205 f.).

Weiterhin bietet eine klare Erfolgsdefinition dem Vorstand die Möglichkeit, seine Leistung entsprechend seiner spezifischen Rolle als Vorstand einer Genossenschaft zu bewerten. Auch können im Zielbildungsprozess Interessendivergenzen zwischen Vorstand und Mitgliedern erkannt werden. Die Mitglieder haben so die Möglichkeit sich zu äußern, sobald eine Zielvorgabe oder -erreichung ihren Präferenzen zuwiderläuft (Kramer, 2005, S. 17). Der Prüfungsverband kann die Verfolgung einer Förderstrategie ebenfalls nur bei Vorliegen einer Förderzielsetzung prüfen. Entsprechend sind zu Beginn einer Planungsperiode klare Zielvorgaben zu definieren, die dann während und nach Abschluss der Planungsperiode geprüft werden.

### **8.1.3 Auswahl geeigneter Indikatoren**

Das Hauptziel, die Förderung der Mitglieder, muss entsprechend in Unterziele und zugeordnete Indikatoren überführt werden, die das Hauptziel unverzerrt wiedergeben (Bänsch, 1990, S. 96). Die einzelnen Unterziele müssen dabei einen Detailgrad aufweisen, der es den Stakeholdern ermöglicht die Leistungen bewerten zu können. Die erarbeiteten Ziele dürfen nicht unverbindlich formuliert werden, sondern müssen als konkrete und klare Vorgaben dienen (Kramer, 2005, S. 16). Zudem müssen die Informationen und Verfahren zur Erzeugung der Informationen in einer Art und Weise dargestellt werden, die eine Überprüfung ermöglichen. Die genutzten Indikatoren müssen – sofern möglich – quantitativer Natur sein (Boettcher, 1979, S. 200). Nur so ist die

rückwirkende Prüfung, fortlaufende Überwachung sowie zukunftsgerichtete Beurteilung der Mitgliederförderung durch Mitglieder, Vorstand, Aufsichtsrat und Verband möglich.

Das genossenschaftliche Social Accounting muss folglich die Mitgliederförderung in allen planerischen Stationen begleiten. Ex ante ist im Rahmen des genossenschaftlichen Social Accounting ein Ziel- und Maßnahmenkatalog durch den Vorstand unter Einbezug der Mitglieder zu erstellen. Dieser hat als Planungsinstrument Ziele und entsprechende Maßnahmen der Förderleistung darzustellen und kann in erweiterter Form unternehmensintern genutzt werden, um die Prozesse des Zustandekommens der Förderleistungen, d.h. die Ziele und damit verbundenen Aufgaben innerhalb des Unternehmens auf operativer Ebene darzustellen und zu verteilen. Interim hat das genossenschaftliche Social Accounting als Überwachungsinstrument die Kontrolle der fortlaufenden Förderung zu gewährleisten. Ex post ist das genossenschaftliche Social Accounting als Kontroll-, Darstellungs- und Informationsinstrument zu nutzen. Durch den Vergleich der zu Beginn definierten Zielsetzungen und der tatsächlich erreichten Förderleistung kann diese beurteilt werden. So kann zugleich verhindert werden, dass eine erreichte Leistung nachträglich als erreichte Förderleistung deklariert wird (Blümle 1980, S. 43 f.; Boettcher 1979, S. 200; Kramer 2005, S. 16 f.; Patera 1981, S. 217 f.; Pauli 1980, S. 310).

Die Konkretisierung der Zielsetzung und deren anschließende Kontrolle erfordern die Übersetzung der Unternehmensziele in Indikatoren. Denkbar sind unterschiedliche Arten von Indikatoren, die die unterschiedlichen Stufen der Leistungsbereitstellung widerspiegeln (Zacherl, 1981, S. 228 f.):

- 1. Stufe: Input-Indikatoren geben Auskunft über den Aufwand, den die Genossenschaft betrieben hat, um die Leistung bereitzustellen (z.B. finanzielle Mittel oder geleistete Arbeitszeit).
- 2. Stufe: Die bereitgestellte Leistung kann dann zunächst in Output-Indikatoren des erstellten Leistungspotenzials gemessen werden (z.B. Ausstattung oder Anzahl von Serviceeinrichtungen).
- 3. Stufe: Diese Leistungspotenziale ergeben über die tatsächliche Nutzung der Mitglieder individuelle Förderresultate als weitere Output-Indikatoren. Indikatoren der individuellen Förderleistung können subjektiver und objektiver Natur sein. Subjektive Indikatoren spiegeln die empfundene Förderleistung der Mitglieder wider, während objektive Indikatoren versuchen, eben diese empfundene Förderleistung zu bewerten (z.B. Leerstandsquote, die Fluktuation oder Beschwerdehäufigkeit sowie die angesprochenen Themen).

Es erscheint zunächst angebracht, die Mitgliederförderung in ihrer tatsächlichen Wirkung für die Mitglieder also deren individuelle Wahrnehmung und somit als Outputindikator der dritten Stufe zu messen, um Fehlurteile bezüglich der erbrachten Förderleistung zu vermeiden (Dülfer 1995, S. 49; Zacherl 1981, S. 229). Der Wille der Mitglieder kann über eine Mitgliederbefragung ex ante zur Bedürfniserhebung oder ex post zur Beurteilung des Fördererfolgs erhoben werden (Patera, 1981, S. 215, 223).

Allerdings ist dieser Ansatz auch mit diversen Problemen behaftet. Mitgliederbefragungen sind aufwändig und kostenintensiv (Fischer und Doluschitz 2013, S. 22 f.; Kramer 2005, S. 36 f.). Sie sind durch oberflächliche oder gezielte Fragestellungen leicht zu manipulieren (Zacherl, 1981, S. 229). Zudem hat die Genossenschaft keinen umfassenden Einblick in die Einzelwirtschaften der Mitglieder und kann daher nicht oder nur schwer einschätzen, ob die angebotenen Leistungen eine Förderwirkung bei den Mitgliedern ausgelöst haben (Beuthien und Hanrath, 2008, S. 89). Auch wenn es der Genossenschaft möglich wäre die Wirksamkeit auf Mitgliederebene zu messen, so wäre die Auswertung der erhobenen Daten vor dem Hintergrund der zumeist heterogenen Mitgliederstruktur schwierig. Es ist anzunehmen, dass eine Mitgliederbefragung uneinheitliche und zum Teil sogar widersprüchliche Ergebnisse hervorbringt (Beuthien, S. Dierkes und Wehrheim, 2008, S. 5 f.). Die individuelle Wahrnehmung der Förderwirkung setzt sich zudem aus unterschiedlichen Einzelleistungen der Genossenschaft zusammen, deren differenzierte Betrachtung, und somit auch Planung, Kontrolle und Evaluation nicht möglich wäre.

Die Beurteilung der Förderleistung sollte daher auf Ebene der Genossenschaft stattfinden. Input-Indikatoren und Output-Indikatoren der zweiten Stufe erlauben zwar keine Aussage über das tatsächliche Förderergebnis und sind eher hypothetischer Natur bzw. willkürlich, sie sind jedoch zugleich mit weniger Aufwand zu erheben und ermöglichen es, Veränderungen im Leistungsangebot präzise zu messen und darzustellen (Zacherl, 1981, S. 227 f.).

## **8.2 Inhaltliche Anforderungen**

### **8.2.1 Leistungen im Bereich „Förderung der Mitglieder“**

Wohnungsgenossenschaften unterscheiden sich hinsichtlich des konkreten Tätigkeitsbereichs, ihrer Größe sowie Zahl und insbesondere der Struktur bzw. demographischen Zusammensetzung ihrer Mitglieder. Damit ein genossenschaftliches Social Accounting einen Nutzen für den Vorstand und die Mitglieder entfalten kann, muss es situationsgerecht und flexibel ausgestaltet werden, damit es an die individuelle Situation der Genossenschaft und deren Mitglieder angepasst werden

kann (Fischer und Doluschitz 2013, S. 238; Patera 1981, S. 215 f.). Würde ein starr fixiertes Rahmenwerk mit immer gleichen Inhalten gewählt, bestünde die Gefahr, dass das genossenschaftliche Social Accounting die subjektiven Förderwünsche der Mitglieder gar nicht erfasst. Zudem wäre es denkbar, dass das Konzept dem Vorstand die Verfolgung von Zielen auferlegen bzw. ermöglichen würde, die für die Mitglieder nicht relevant sind oder sogar konträr zu deren Bedürfnissen stehen (Dülfer, 1980, S. 58). Weiterhin ist zu bedenken, dass sich die Struktur der Mitglieder selbst bei Fehlen jeglicher Mitgliederfluktuation, und damit deren Belange im Zeitverlauf verändern (Fischer und Doluschitz, 2013, S. 238). Das genossenschaftliche Social Accounting muss im Zeitverlauf überprüft und inhaltlich angepasst werden. Es ist damit nicht als einmaliges Ergebnis sondern vielmehr als fortlaufender Prozess zu verstehen.

Dennoch sollte das genossenschaftliche Social Accounting einer Kontinuität unterliegen, die es den Mitgliedern ermöglicht, Veränderungen des Unternehmens und des Leistungsangebots im Zeitverlauf zu analysieren. Auch im Hinblick auf die Pflichtprüfung wäre ein allgemeines Grob-schema hilfreich, um eine Vergleichbarkeit innerhalb einer Genossenschaft im Zeitverlauf, aber auch in gewissem Maße zwischen unterschiedlichen Genossenschaften zu erlauben (Dülfer, 1980, S. 60). Insbesondere grundlegende Indikatorenbereiche in Bezug auf den Förderzweck und die genossenschaftlichen Charakteristika, die bei jeder Genossenschaft eine zentrale Rolle spielen, sollten in ähnlicher Form aufgeführt werden.

Bei der Operationalisierung und späteren Kommunikation muss weiterhin berücksichtigt werden, dass der Großteil der Mitglieder sowie Nichtmitglieder nicht fachkundig sind. Die Informationen des genossenschaftlichen Social Accounting sind inhaltlich so zu gestalten, dass sie den Mitgliedern wie auch der allgemeinen Öffentlichkeit ein bestmögliches Verständnis ermöglichen. Die bereitgestellten Informationen sollen das Verständnis der Prozesse innerhalb der Genossenschaft sowie der gesetzten Ziele und Ergebnisse ermöglichen, so dass sich die Mitglieder einerseits eine fundierte Meinung bilden und diese innerhalb der Genossenschaft kommunizieren können. Daher hat das genossenschaftliche Social Accounting möglichst einfach, verständlich und nachvollziehbar ausgestaltet zu sein (Bakonyi, 1980, S. 318). Die unterschiedlichen Themen sollten auf eine Art und Weise präsentiert werden, die es zumindest engagierten und interessierten Mitgliedern erlaubt, diese vollständig zu verstehen, so dass diese Mitglieder zu „fähigen Gesprächspartnern“ der Genossenschaft werden (Blümle, 1981, S. 237).

Bei der inhaltlichen Konkretisierung des Förderzwecks ist zu beachten, dass sich dieser nicht (allein) auf finanzielle Leistungen beziehen kann. So sind Kennzahlen wie Bilanzzahlen, Umsatz, Marktanteil und Gewinn als bestenfalls „betriebstypenneutral“ (Blümle, 1981, S. 235) oder sogar

„systemwidrig“ (Ringle, 2006b, S. 218) einzuordnen. Zwar muss die Genossenschaft als Grundbedingung der Mitgliederförderung auch Sicherheitsziele zur Gewährleistung des Fortbestandes des Unternehmens und der Aufrechterhaltung der Liquidität verfolgen, doch sind entsprechende Kennzahlen nicht geeignet, die erbrachte Förderleistung zu beurteilen (Ringle, 2006a, S. 209). Die Mitgliederförderung beruht auf dem Angebot natürlicher, d.h. nichtkapitalistischer Leistungen<sup>1</sup>. Die Indikatoren des genossenschaftlichen Social Accounting müssen die natürlichen und damit mehrdimensionalen menschlichen Bedürfnisse der Mitglieder erfassen. Diese beziehen sich nicht allein auf materielle, sondern insbesondere auch auf immaterielle Güter und folglich nicht allein auf Geld bzw. wirtschaftlich bewertbare Leistungen (Engelhardt 1981, S. 238; Patera 1981, S. 219). Entsprechend müssen die Indikatoren der Mitgliederförderung über die rein finanziellen Kennzahlen hinausgehen. Das Kapital hat lediglich die „dienende Funktion des wirtschaftlichen Erfolgs zur Selbstverwirklichung des Menschen“ (Raiffeisen zitiert in Patera 1981, S. 218).

Was unter wohnungsgenossenschaftlicher Mitgliederförderung konkret zu verstehen ist, kann nicht allgemein definiert werden, sondern ist von den Bedürfnissen und Wünschen der jeweiligen Mitglieder und Mitgliedergruppen einer Genossenschaft abhängig. Dabei können die angebotenen Leistungen in Bezug auf

- ihren Verpflichtungsgrad (obligatorisch, fakultativ),
- ihre Direktheit (direkt, indirekt) sowie
- ihre Domäne (leistungsbezogen, dispositiv oder finanziell)

differenziert werden. Wohnungsgenossenschaften erbringen sowohl Leistungen, zu denen sie auf unterschiedlicher Basis verpflichtet sind (obligatorische Leistungen), als auch Leistungen, zu deren Bereitstellung sie nicht verpflichtet sind (fakultative Leistungen). Die angebotenen Leistungen können bei den Mitgliedern eine unmittelbare Förderung (direkte Leistung) oder mittelbare Förderung (indirekte Leistung) ergeben. Das Leistungsspektrum erstreckt sich auf die drei Beziehungsbereiche zwischen Mitgliedern und Genossenschaft: der leistungsmäßigen, der dispositiven und der finanziellen Beziehung. Darauf basierend können mögliche mitgliederförderliche Themenbereiche abgeleitet werden.

§ 2 der Mustersatzung für Wohnungsgenossenschaften des GdW, die die Basis vieler Satzungen in Deutschland bildet, bestimmt, dass Wohnungsgenossenschaften ihre Mitglieder „vorrangig durch eine gute, sichere und sozial verantwortbare Wohnungsversorgung“ fördern. Die Wohnung

---

<sup>1</sup> Siehe hierzu Abschnitt 4.2.1.

selbst stellt dabei jedoch nur den Leistungskern des angebotenen Leistungsbündels „Wohnen“ dar (Fehr 2000, S. 34; Fuchs 2005, S. 51 f.). Die Primärleistung Wohnung wird um obligatorische und fakultative – komplementäre und periphere – Sach- und Dienstleistungen ergänzt (GdW Bundesverband deutscher Wohnungs- und Immobilienunternehmen, 2004, S. 19 ff.).

Zur Erbringung obligatorischer Leistungen kann die Wohnungsgenossenschaft auf gesetzlicher, organisatorischer oder absatztechnischer Basis verpflichtet sein. Zu den obligatorischen Leistungen gehören somit zunächst die Instandsetzung bei auftretenden Mängeln, die laufende Instandhaltung, Modernisierungsmaßnahmen, Leistungen im Rahmen der Verkehrssicherung und die Betriebskostenabrechnung<sup>2</sup>. Aus organisatorischer Sicht sind Angebotsberatung und die Wohnungsübergabe unabdingbar. Aus absatztechnischer Sicht kann eine Wohnungsgenossenschaft zur Erbringung einer Leistung verpflichtet sein, wenn diese am Markt als selbstverständlich betrachtet wird und der Absatz einer Wohnung, die eine marktübliche Leistung nicht aufweist, unmöglich ist (Fehr, 2000, S. 40).

Neben den obligatorischen Leistungen bieten viele Wohnungsgenossenschaften auch fakultative Leistungen an. Dabei kann zwischen komplementären Leistungen, die eine direkte Nähe zum Leistungskern und den obligatorischen Leistungen aufweisen, und den peripheren Leistungen, ohne (direkten) Zusammenhang zum Kerngeschäft, unterschieden werden. Eine trennscharfe Zuordnung ist zumeist allerdings nicht möglich (GdW Bundesverband deutscher Wohnungs- und Immobilienunternehmen, 2004, S. 19 f.). Daneben können auch weitere Leistungen als mögliche Förderleistungen qualifiziert werden, die nicht auf der leistungsmäßigen Beziehung zwischen Mitgliedern und Genossenschaft beruhen, sondern auf deren finanzieller und dispositiver Beziehung. So hat die Genossenschaft im Hinblick auf § 43 GenG die entsprechenden Partizipationsmöglichkeiten für die Mitglieder (Mitglieder- oder Vertreterversammlung und damit verbundene Rahmenleistungen) zur Verfügung zu stellen.

Um die Vorteilhaftigkeit der Mitgliedschaft sowie die weiteren Charakteristika genossenschaftlicher Unternehmen für Mitglieder, Beschäftigte der Genossenschaft, Verbände und die Öffentlichkeit darzustellen, müssen auch diese Aspekte operationalisiert werden (Blümle 1981, S. 234;

---

<sup>2</sup> § 535 Abs. 1 Bürgerliches Gesetzbuch (BGB) bestimmt, dass „[D]er Vermieter [...] die Mietsache dem Mieter in einem zum vertragsgemäßen Gebrauch geeigneten Zustand zu überlassen [hat] und sie während der Mietzeit in diesem Zustand zu erhalten [hat]“. Die Energieeinsparverordnung (EnEV) 2014 können Modernisierungsmaßnahmen im Wohngebäudebestand erfordern. Wohnungsgenossenschaften haben im Hinblick auf ihre Verkehrssicherungspflichten (in Anlehnung an § 823 Abs. 1 BGB) Sicherungsmaßnahmen zu ergreifen (Dammn, 2016). § 556 Abs. 3 BGB verpflichtet vermietende Personen jährlich zur Abrechnung der Betriebskosten.

Zacherl 1981, S. 230). So kann das genossenschaftliche Social Accounting die Sicherung und zeitgemäße Weiterentwicklung dieser Charakteristika unterstützen (Patera, 1981, S. 213).

Zu den fakultativen Leistungen einer Wohnungsgenossenschaft zählen insbesondere Leistungen in den Bereichen<sup>3</sup>:

- Wohnung und Gebäude, z.B. Handwerkerservice für Schönheitsreparaturen, Reinigungsdienste, Grünflächenpflege, freiwillige Modernisierungen,
- Sicherheit, z.B. Hausnotruf, Schließdienst und Wachdienst,
- Beratung und Betreuung, z.B. Sozialberatung, Schuldenberatung, Energieberatung, Kinder- oder Seniorenbetreuung,
- Pflege- und Unterstützung, z.B. Einkaufsservice, ambulante Pflege, Essen auf Rädern, Begleit- und Fahrdienste,
- Freizeit und Gemeinschaft, z.B. Spiel- und Sportplätze, Gemeinschaftsräume, Nachbarschaftstreffs, Quartiersfeste, Gästewohnungen, Initiativfonds,
- Bildung und Integration, z.B. Fortbildungen und Sprachkurse für Mitglieder,
- Finanzen, z.B. angemessene Dividende, Spareinlagen bei Wohnungsgenossenschaften mit Spareinrichtungen,
- Leistungen, die mit den genossenschaftlichen Charakteristika Selbstverwaltung, Demokratie und Identität verbunden sind, z.B. Fortbildung von Aufsichtsrat und Vorstand.

Zusätzlich zu den direkten Leistungen, die den Mitgliedern unmittelbar zur Verfügung stehen, kann eine Wohnungsgenossenschaft auch Leistungen erbringen, die die Mitglieder indirekt fördern. So können genossenschaftsspezifische Fortbildungen von Mitarbeitern oder die Entwicklung eines Leitbildes, das die genossenschaftlichen Charakteristika enthält, die Mitgliederförderung durch Ausrichtung der Beschäftigten auf den Förderzweck unterstützen. Dazu können auch Weiterbildungen zählen, die keinen speziellen Bezug zur Rechtsform aufweisen, die Mitarbeiter aber dennoch besser befähigen, auf die Wünsche und Bedürfnisse der Mitglieder einzugehen, z.B. in den Bereichen interkulturelle Kompetenz oder Mediation bei Nachbarschaftskonflikten. Auch denkbar ist die Entwicklung eines genossenschaftsspezifischen Leitbildes.

---

<sup>3</sup> Siehe dazu beispielsweise Beuerle (2011, S. 275 ff.), Fuchs (2005, S. 74 f.), Fehr (2000, S. 43 f.), GdW Bundesverband deutscher Wohnungs- und Immobilienunternehmen (2004, S. 19 f.) und Lenk, Rottmann und Hesse (2010).

### 8.2.2 Leistungen im Bereich „Förderung der Gesellschaft“

Wohnungsgenossenschaften erbringen zudem Leistungen, die häufig nicht auf den Kreis der Mitglieder beschränkt werden können. Personen, die in einem Quartier leben, in dem auch Wohnungsgenossenschaften agieren, profitieren ebenfalls von den oben aufgeführten Leistungen, auch wenn sie keine Mitglieder der Genossenschaft sind. So haben Maßnahmen zur Aufwertung eines Gebäudes, z.B. die Beseitigung von Vandalismusschäden oder die Grünflächenpflege, die Förderung nachbarschaftlicher Strukturen, z.B. durch Quartiersfeste oder Nachbarschaftstreffs, oder die Förderung des bürgerschaftlichen Engagements der Mitglieder, z.B. durch Initiativfonds, positive Auswirkungen auf alle im Quartier lebenden Personen. Es sollten folglich auch Leistungen operationalisiert werden, die positive Auswirkungen für Nichtmitglieder entfalten, sofern sie nicht ohnehin über die Indikatoren der Mitgliederförderung erfasst werden. Diese Aspekte sollten durch Genossenschaften im Rahmen des Social Accounting für Marketing und Öffentlichkeitsarbeit genutzt werden. Die Prüfungsverbände können die Aspekte wiederum im Rahmen der Interessenvertretung verwenden. In diesem Rahmen sollte das genossenschaftliche Social Accounting auch Leistungen betrachten, die die Mitglieder gegenüber der Genossenschaft und Nichtmitgliedern erbringen.

Spenden-, Sponsoringaktivitäten sowie Fördermitgliedschaften einer Genossenschaft können ebenfalls zu den indirekten Leistungen zählen, sofern sie einen Bezug zum Förderzweck aufweisen. Eine Mitgliederförderung liegt beispielsweise dann vor, wenn Spenden an Kindergärten, Sport- oder Musikvereine in für die Mitglieder relevanten Stadtgebieten den Erhalt dieser Einrichtungen sichern oder die Bereitstellung sogar erst ermöglichen. Auch die finanzielle Unterstützung von städtischen und kulturellen Veranstaltungen oder die Unterstützung von Wohlfahrtsverbänden kann sofern ein regionaler Bezug und damit die Möglichkeit der Teilnahme für die Mitglieder besteht eine indirekte Förderung der Mitglieder darstellen (VSWG Verband Sächsischer Wohnungsgenossenschaften e.V., 2016).



## **Teil IV**

# **Social Accounting in der wohnungsgenossenschaftlichen Praxis**

## Kapitel 9

# Methodisches Vorgehen

### 9.1 Wahl der Methode

Das Vorhaben visiert die Analyse der wohnungsgenossenschaftlichen Berichtspraxis im Hinblick auf Social Accounting an. Anhand der in Kapitel 8 entwickelten Anforderungen wird untersucht, welche Themen in die Berichterstattung aufgenommen werden (inhaltliche Dimension) und wie diese Aspekte ausgestaltet sind, d.h., welche Form die veröffentlichten Informationen aufweisen (formale Dimension). Dieses Vorhaben wird mit Hilfe einer Inhaltsanalyse realisiert.

Nach Berelson (1952, S. 18) handelt es sich bei der Inhaltsanalyse um eine Forschungsmethode, die auf die objektive, systematische und quantitative Beschreibung des manifesten Inhalts von Kommunikation abzielt. Diese Definition konzentriert sich allein auf die Untersuchung von manifesten Inhalten, d.h. Elementen, die explizit und unvermittelt die gemeinte Bedeutung formulieren, und verleitet damit zu der irrtümlichen Annahmen, die Inhaltsanalyse könne keine latenten Inhalte, d.h. implizite Tendenzen, untersuchen. Latente Inhalte können jedoch als manifeste Inhalte angesehen werden, sofern diese für mehrere Betrachtende gleichermaßen erkennbar und nachvollziehbar sind (Früh 2017, S. 229; Neuendorf 2017, S. 31 ff.). Holsti (1969, S. 14) definiert die Methode als Technik, die objektiv und systematisch spezifische Charakteristika von Mitteilungen ableitet. Ähnlich beschreiben R. P. Weber (1990, S. 9) und Krippendorf (2013, S. 24) die Inhaltsanalyse als Forschungsmethode, mit deren Hilfe valide und replizierbare Schlussfolgerungen aus Mitteilungen abgeleitet werden, indem die darin enthaltenen qualitativen Informationen klassifiziert und so auf eine handhabbare Menge an quantitativen Daten reduziert werden<sup>1</sup>. Die Schlussfolgerungen können sich auf den Inhalt selbst sowie die Instanzen beziehen, die die In-

---

<sup>1</sup> Eine Übersicht weiterer Definitionen stellt Neuendorf (2017, S. 16 f.) bereit.

formation bereitstellen oder empfangen. Damit können einer Inhaltsanalyse unterschiedliche Anwendungsbereiche zugeordnet werden. Sie kann beispielsweise genutzt werden, um Informationen verschiedener Quellen zu vergleichen, die Ausgestaltung der Informationen zu untersuchen, die Informationen an gesetzten Zielen zu messen, den Fokus auf bestimmte Gruppen herauszufiltern und Trends der bereitgestellten Informationen zu analysieren (Berelson, 1952)<sup>2</sup>. Das konkrete Untersuchungsobjekt sind dabei vornehmlich Texte (Krippendorf 2013, S. 24; R. P. Weber 1990). Inhaltsanalysen können jedoch auch auf die Untersuchung weiterer qualitativer Materialien, z.B. Graphiken, Symbole und Filmsequenzen, angewandt werden (United States Government Accountability Office, 1996, S. 6).

Zahlreiche Studien haben die Methode bereits zur Untersuchung von insbesondere sozialen und ökologischen Unternehmensinformationen genutzt (Branco und Rodrigues, 2007, S. 75). Die Inhaltsanalyse bietet die einzigartige Möglichkeit, diese Informationen, die vornehmlich in qualitativer und unstrukturierter Form, z.B. in Geschäftsberichten, vorliegen, in quantitative und strukturierte Daten zu übersetzen (Krippendorf, 2013, S. 49). Die Informationen sind zudem zumeist in Dokumenten enthalten, die oftmals für einen langen Zeitraum in unveränderter Form verfügbar sind. Die Inhaltsanalyse kann damit auf eine stabile Datengrundlage zurückgreifen und die Basis für Längsschnitt- sowie Querschnittanalysen bieten (R. P. Weber, 1990, S. 10). Weiterhin sind die Forschenden im Rahmen der Datenerhebung nicht auf die Kooperation der Personen, die die Information bereitstellen oder empfangen, angewiesen. Im Vergleich zu anderen Methoden, z.B. Interviews oder Umfragen, ist bei der Inhaltsanalyse folglich ein Einfluss auf die zu untersuchenden Informationen ausgeschlossen. Bei einem Interview oder einer Umfrage analysiert die befragte Person die Absicht der Untersuchung und passt ihre Aussagen den vermuteten Erwartungen an (Früh 2017, S. 43; R. P. Weber 1990, S. 10).

## **9.2 Design der Inhaltsanalyse**

### **9.2.1 Definition der Auswahleinheit**

Die Auswahleinheit ist eine physikalisch abgrenzbare Einheit (Merten, 1995, S. 281). Sie beschreibt die Texte und Textteile, die aus der Gesamtheit aller möglichen Texte zur Analyse ausgewählt werden (Krippendorf, 2013, S. 99 f.). Entsprechend der Ansatzpunkte und Anforderungen im Hinblick auf den Förderzweck, die genossenschaftlichen Mitglieder und die darüber hinausge-

---

<sup>2</sup> Eine Übersicht weiterer Anwendungsbereiche stellt Krippendorf (2013, S. 49 ff.) bereit.

henden Stakeholder werden im Rahmen der empirischen Untersuchung Informationen analysiert, die allen Stakeholdern zur Verfügung stehen und öffentlich verfügbar sind. Relevante Informationen finden sich entsprechend bei Wohnungsgenossenschaften insbesondere in deren Geschäftsberichten, Nachhaltigkeits- und CSR-Berichte, Mitgliederzeitungen und auf deren Internetseiten, auf denen die zuvor genannten Dokumente häufig veröffentlicht werden.

Im Rahmen der vorliegenden Untersuchung werden zunächst die in Geschäftsberichten enthaltenen Texte als Stichprobeneinheit definiert. Die Untersuchung beschränkt sich weiterhin auf Geschäftsberichte für das Geschäftsjahr 2016. Bei Geschäftsberichten handelt es sich um gesetzlich vorgeschriebene und damit weit verbreitete und zumeist zugängliche Dokumente, deren Vorhandensein und Vollständigkeit leicht zu überprüfen sind (Unerman, 2000, S. 669). Geschäftsberichte besitzen weiterhin, da sie einer Prüfung unterliegen und ein Hauptinstrument der Unternehmenskommunikation darstellen, eine hohe Glaubwürdigkeit (Branco und Rodrigues 2007, S. 74; Neu, Warsame und Pedwell 1998, S. 269). Zudem können sie einem fest definierten Zeitraum, dem jeweiligen Geschäftsjahr, zugeordnet werden.

Die alleinige Betrachtung genossenschaftlicher Geschäftsberichte ist jedoch problematisch, da diese mitunter nur ein unvollständiges Bild der Berichterstattung liefern. Erstellt ein Unternehmen keinen integrierten Bericht, sondern zusätzlich zum Geschäftsbericht einen separaten Bericht bezüglich der mitglieder- und gesellschaftsförderlichen Leistungen, so ist fragwürdig, ob und in welchem Ausmaß diese Informationen auch im Geschäftsbericht enthalten sind. Es ist davon auszugehen, dass Unternehmen von einer solchen Redundanz Abstand nehmen. Um die daraus resultierende Fehleinschätzung, die aus der alleinigen Analyse von Geschäftsberichten entstehen würden, zu vermeiden, umfasst die Stichprobeneinheit weiterhin auch separat erstellte Berichte wie Nachhaltigkeits-, CSR-Berichte und Förderberichte.

Auf die Analyse von Mitgliederzeitungen und Internetseiten wird im Rahmen der vorliegenden Untersuchung verzichtet. Die Aktualisierung von Internetseiten findet ad hoc, ohne einen fixen Termin, statt. Die Inhalte können kurzfristig und jederzeit verändert werden. Es ist zudem unklar, welche Informationen im Zeitverlauf veröffentlicht wurden, so dass nicht sichergestellt werden kann, dass die gewünschten Informationen auch vollständig vorhanden sind (Gray, Kouhy und Lavers, 1995, S. 82). Internetseiten und Mitgliederzeitungen verfolgen zudem nicht oder nicht allein das Ziel der Berichterstattung, sondern werden von den Unternehmen insbesondere auch für allgemeine Informationen und Unterhaltung genutzt.

### 9.2.2 Definition der Analyseeinheit

Die Analyseeinheit ist die Einheit, auf deren Basis die Auswahleinheit bezüglich zuvor definierter Kategorien ausgewertet wird. Je nach Zielsetzung und Datengrundlage kann die Definition von Analyseeinheiten auf formal-syntaktischer oder inhaltlich-semantischer Basis vorgenommen werden (Früh, 2017, S. 88). Formal-syntaktische Einheiten stellen im Rahmen von Texten Wörter, Sätze, Satzteile, Abschnitte, Seiten oder ganze Dokumente dar (Branco und Rodrigues 2007, S. 76; Unerman 2000, S. 674). Der Einsatz dieser Einheiten ist jedoch mit diversen Problemen verbunden. Wörtern allein kann häufig keine Bedeutung zugewiesen werden. Zudem kann es durch Homonyme zu fehlerhaften Erfassungen kommen. Satzteile, Sätze und Abschnitte ermöglichen zwar eine differenzierte Betrachtung des Inhalts und eine genaue Zuordnung einzelner Themen zu den Einheiten. Jedoch besteht bei ihnen das Problem, dass der gleiche Inhalt bei unterschiedlichen Schreibstilen zu einem abweichenden Satz- bzw. Abschnittsumfang führen kann (Unerman, 2000, S. 675). Während die stilistischen Eigenarten bei Dokumenten oder Seiten weniger Einfluss ausüben, können hier formale Eigenarten, z.B. die Seiten- oder Schriftgröße, zu Problem führen. Auch sind die genannten Einheiten so groß, dass ihnen nur schwerlich einheitliche Themen zugeordnet werden können (Beattie und Thomson, 2007, S. 142).

Im Rahmen der empirischen Untersuchung wird daher von einer formal-syntaktischen Definition abgesehen und die Sinneinheit als Analyseeinheit verwendet. Eine Sinneinheit stellt eine zusammenhängende Textpassage dar, die bezüglich eines einheitlichen Aspekts eine Aussage trifft (Früh, 2017; Srnka und Koeszegi, 2007). Im Ergebnis zielt die Untersuchung nicht darauf zu bemessen, wie groß der Anteil eines Berichts ist, auf den eine bestimmte Kategorie zutrifft, sondern allein darauf, ob bestimmte Themen überhaupt angesprochen werden.

### 9.2.3 Entwicklung des Kategoriensystems

Die Inhaltsanalyse zielt auf die Reduzierung von Komplexität durch die Kategorisierung von Text im Hinblick auf forschungsrelevante Merkmale. Während Merkmale, die nicht von Interesse sind, ausgeblendet werden, werden die relevanten Merkmale wiederum nach zuvor definierten Kriterien bestimmten Kategorien zugeordnet (Früh, 2017, S. 44). Kategorien können sich zunächst auf objektive oder vermeintlich objektive Gegebenheiten (Fakten-Kategorien) oder bestimmte Themen (thematische Kategorien) beziehen. Evaluative und analytische Kategorien basieren wiederum auf externen Bewertungsmaßstäben und nehmen eine Einstufung des untersuchten Merkmals anhand von zuvor definierten Regeln vor. Daten und Informationen über die zu analysierende Ein-

heit werden in formalen Kategorien erfasst. Die der Untersuchung zugrunde liegenden Kategorien werden in Hauptkategorien und ihnen unter- bzw. zugeordneten spezifizierende Unterkategorien gegliedert und in einem hierarchischen Kategoriensystem, das die Gesamtheit aller Kategorien umfasst, abgebildet (Kuckartz, 2016, S. 34 ff.).

Bei der Bildung der Kategorien kann zwischen zwei Herangehensweisen unterschieden werden. Bei der empiriegeleiteten (auch: induktiven) Kategorienbildung werden die Kategorien vom vorliegenden Datenmaterial abgeleitet. Die theoriegeleitete (auch: deduktive oder a-priori) Kategorienbildung leitet die Kategorien vor der Anwendung am Datenmaterial auf Basis einer bereits vorhandenen inhaltlichen Strukturierung, z.B. auf Basis der Theorie und Forschungsfrage, ab. Kuckartz (2016, S. 67) und Neuendorf (2017, S. 18 f.) gehen von einer abschließenden Kategorienbildung vor der Untersuchung des Datenmaterials aus. Die vorliegende Studie folgt dieser Herangehensweise.

Die Untersuchung umfasst neun Kategorien<sup>3</sup>. Zunächst werden Fakten-Kategorien genutzt.

Kategorie 1 erfasst die Anzahl der Wohneinheiten der jeweiligen Genossenschaft zum Berichtszeitpunkt. Die Anzahl der Wohneinheiten wird zur Einordnung der Unternehmen in Größenklassen verwendet.

Kategorie 2 erfasst, in Anlehnung an Kühn, Stiglbauer und Zschäkel (2014) und Sassen (2011), welche Komponenten der jeweilige Bericht enthält. Entsprechend werden Subkategorien gebildet, die solche Komponenten erfassen, zu deren Erstellung bzw. Veröffentlichung Wohnungsgenossenschaften auf gesetzlicher Basis verpflichtet sind. Dazu gehören die „GuV“ [2.1], der „Lagebericht“ [2.2], der „Bericht des Aufsichtsrats“ [2.3] und die „Prüfung“ [2.4]. Weiterhin werden separate Abschnitte zur „Mitglieder und/oder Gesellschaftsförderung“ [2.5] sowie jeglichen „weiteren Bestandteilen“ [2.6] aufgenommen.

Weiterhin werden die Berichte im Hinblick auf thematische Kategorien untersucht. Entsprechend dem entwickelten inhaltlichen Anforderungsprofil werden fünf Themen-Kategorien eingesetzt.

Kategorie 3 erfasst Informationen zur Gesamtleistung „Mitgliederzufriedenheit“. Aufgenommen werden Informationen zur direkten Erhebung der Mitgliederzufriedenheit durch „Mit-

---

<sup>3</sup> Auf eine Kategorie zu rein finanziellen Indikatoren, wie der Dividende oder Leistungen einer Spareinrichtung, wird im weiteren Verlauf verzichtet. Insbesondere die Angabe der Dividende muss ohnehin im Rahmen des Gewinnverwendungsvorschlags in einem konventionellen Geschäftsbericht enthalten sein.

gliederbefragungen“ [3.1] sowie die indirekte Annäherungen über die Indikatoren „Leerstand“ [3.2] und „Fluktuation“ [3.3].

Kategorie 4 erfasst die Leistungen der Genossenschaft im Bereich des Leistungskerns „Wohnen und Gebäude“. Dazu zählt das „bestehende Wohnungsangebot“ [4.1], das „künftige Wohnungsangebot“ [4.2], der „Zustand des Wohnungsangebots“ und damit verbundene Maßnahmen zur „Instandhaltung und Modernisierung“ [4.3] sowie die „Nutzungsgebühr“ [4.4].

Kategorie 5 erfasst „wohnbegleitende Leistungen“, die neben dem Leistungskern angeboten werden. Dazu zählen die Leistungen in den Bereichen „Beratung und Betreuung“ [5.1], „Gemeinschaft, Freizeit und Wohnumfeld“ [5.2] sowie „Bildung und Integration“ [5.3].

Kategorie 6 erfasst „indirekte Leistungen“, die die Genossenschaft nicht direkt gegenüber den Mitgliedern erbringt, die aber dennoch indirekt positive Auswirkungen auf die Mitglieder entfalten. Hier wird unterschieden zwischen „Spenden, Sponsoring und Fördermitgliedschaften“ [6.1] und „Personalentwicklung“ sowie damit verbundenen Leistungen [6.2].

Kategorie 7 erfasst den „Leistungsbereich genossenschaftlicher Charakteristika“. Erfasst werden die Subkategorien „Förderzweck“ [7.1], „demokratische Mitbestimmung“ sowie „weitere Charakteristika“ [7.3]. Zwar handelt es sich bei den genannten Bereichen nicht um Leistungen im eigentlichen Sinne, dennoch können sie als Anhaltspunkte für die Leistungsbereitschaft und -fähigkeit der Genossenschaft gesehen werden.

Neben den thematischen Kategorien werden weiterhin evaluative Kategorien eingesetzt. Bei evaluativen Kategorien besteht die Möglichkeit, einzelne Kategorien differenzierter zu skalieren, so dass graduell abgestufte Ausprägungen zugewiesen werden können (Früh, 2017, S. 78). Im Hinblick auf die Bewertung von Geschäftsberichten können bereits unterschiedliche Herangehensweisen in der Literatur identifiziert werden. Gray, Kouhy und Lavers (1995) und Michelon, Pilonato und Ricceri (2015, S. 65) bewerten Informationen anhand der Ausprägungen „monetär quantitativ“, „nicht monetär quantitativ“ und „qualitativ“. Dieser Ansatz ist jedoch kritisch zu betrachten, da er eine Verzerrung im Hinblick auf die finanziellen Auswirkungen und Leistungen erzeugt, die die Bewertung und Anerkennung sozialer Leistungen zumeist gar nicht ermöglichen (Branco und Rodrigues, 2007). Michelon, Pilonato und Ricceri (2015, S. 65) unterscheiden weiterhin die Ausrichtung des Managements. Dabei bewerten sie einerseits die zeitliche Ausrichtung der bereitgestellten Informationen (vergangenheits- oder zukunftsorientiert) sowie den Umfang

der Informationen (allgemeine Informationen „boilerplate approach“ oder spezielle Informationen „committed approach“). Toms (2002, S. 266) bewertet bereitgestellte Informationen anhand von fünf Dimensionen: (1) Allgemeine Rhetorik, (2) Spezifische Bestrebung ohne Strategie, (3) Spezifische Bestrebung mit Strategie, (4) Spezifische Bestrebung mit Strategie, Zielsetzung ohne Ergebnisse und (5) Spezifische Bestrebung mit Strategie, Zielsetzung mit Ergebnissen. In Anlehnung an diese Ansätze wird die Untersuchung zwei evaluative Kategorien umfassen, die eine grundlegende Einordnung der Art und zeitlichen Ausrichtung der Information, sofern anwendbar<sup>4</sup>, erlauben.

Kategorie 8 erfasst die grundlegende Darstellungsform der Inhalte in den thematischen Kategorien und damit die „Informationsart“. Unterschieden wird hier zwischen „quantitativen“ (z.B. Anzahl an Wohnungen oder Aufwendungen für Modernisierungsmaßnahmen) und „qualitativen“ Informationen (z.B. Beschreibung vorgenommener Modernisierungsmaßnahmen, Nennung angebotener Dienstleistungen).

Kategorie 9 erfasst die zeitliche Dimensionierung der Inhalte in den thematischen Kategorien und damit die „Informationsausrichtung“. Bezieht sich die Information auf das vergangene Geschäftsjahr und die damit bis Veröffentlichungsdatum erreichten Leistungen, so ist die Information „vergangenheitsorientiert“ und bezieht sich auf den Status Quo. Ist die Information wiederum planend auf das folgende Geschäftsjahr bezogen, so ist sie „zukunftsorientiert“.

Neben den kodierten Informationen werden ergänzend konkrete Umsetzungsbeispiele zusammengetragen und weitere Aspekte erfasst, die im Rahmen des Kategoriensystems keine Beachtung finden können.

---

<sup>4</sup> So sind die Fluktuations- und Leerstandsquote stets eine quantitative Information.



# Kapitel 10

## Ergebnisse

### 10.1 Datengrundlage

Im Rahmen der vorliegenden Untersuchung wurde eine Vollerhebung bei den Mitgliedsunternehmen des VdW Rheinland Westfalen e.V. (VdW RW) durchgeführt. Das Verbandsgebiet des VdW RW erstreckt sich auf Nordrhein Westfalen und Rheinland Pfalz. Dem Verband gehörten zum Erhebungszeitpunkt im Jahr 2018 insgesamt 290 Wohnungsgenossenschaften an<sup>1</sup>. Das entspricht 17% aller Wohnungsgenossenschaften in Deutschland.

Da die Zielsetzung die Analyse von öffentlich zugänglichen Informationen umfasst, wurden lediglich Berichte einbezogen, die auf den Internetseiten der Unternehmen auffindbar waren. 225 der 290 Unternehmen, also über zwei Drittel (78%), haben eine Internetseite. 71 Wohnungsgenossenschaften veröffentlichten entsprechende Berichte für das Geschäftsjahr 2016 auf ihrer Internetseite<sup>2</sup>. Das entspricht 31,6% der Wohnungsgenossenschaften mit Internetseite sowie 24,5% aller Mitgliederunternehmen des VdW RW. Lediglich bei zwei Unternehmen lag neben dem Geschäftsbericht auch ein separater nicht-finanzieller Bericht vor. Zwei weitere Unternehmen integrierten ihren Bericht in ihre Mitgliederzeitung. Eine Übersicht aller in die Untersuchung einbezogenen Berichte und Unternehmen finden sich in den Tabellen A.2 ff. im Anhang<sup>3</sup>.

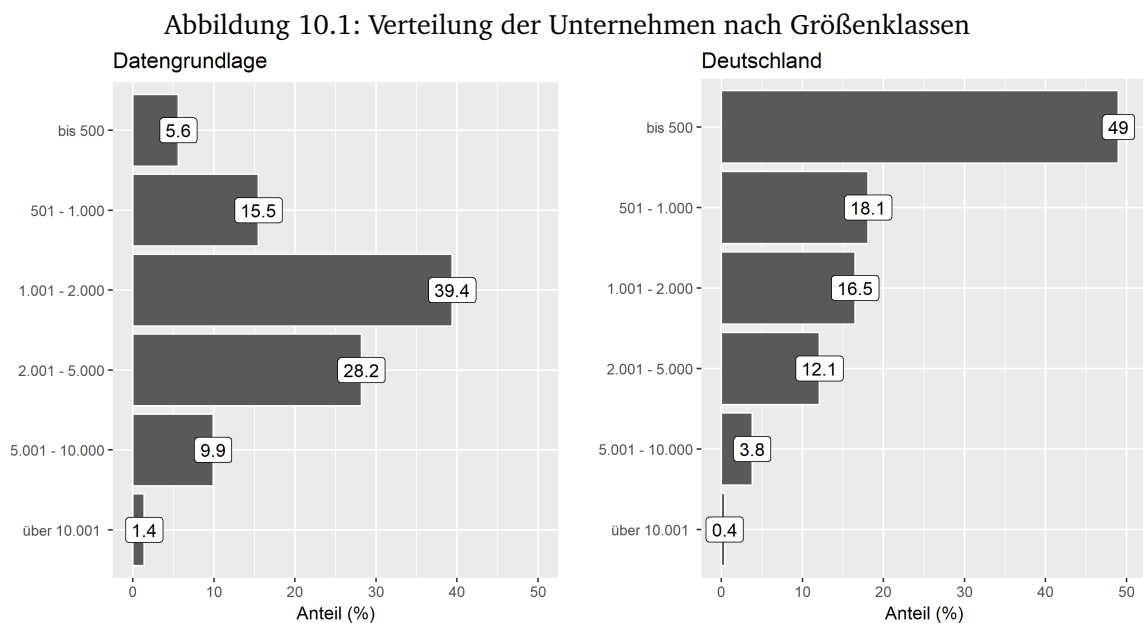
---

<sup>1</sup> Die Informationen zur Anzahl der Mitgliedsunternehmen und deren Internetseiten wurden durch den VdW RW bereitgestellt.

<sup>2</sup> Bei 13 weiteren Unternehmen waren lediglich Berichte aus vorangegangenen Geschäftsjahren verfügbar.

<sup>3</sup> Bei den im Folgenden dargestellten Ergebnissen werden Bezüge zu einzelnen Unternehmen bzw. Berichten über deren Nummer in diesen Tabellen hergestellt. So entspricht [1] dem Bericht der Allgemeinen Baugenossenschaft Wuppertal eG.

Wird die Struktur der Größenklassen<sup>4</sup> nach Wohneinheiten der 71 Wohnungsgenossenschaften mit denen in ganz Deutschland verglichen, so zeigen sich große Abweichungen (siehe Tabelle 10.1). Die kleinen Genossenschaften mit bis zu 500 Wohneinheiten sind stark unterrepräsentiert. Während sie in Deutschland nahezu 50% aller genossenschaftlichen Wohnungsunternehmen darstellen, sind es innerhalb der vorliegenden Datengrundlage lediglich 5,6%. Stark überrepräsentiert sind entsprechend mittelgroße und große Genossenschaften. Das gilt insbesondere für Unternehmen mit 1.001 bis 5.000 Wohneinheiten, die 67,6% der hier betrachteten Unternehmen ausmachen, in Deutschland jedoch nur 28,6% der Wohnungsgenossenschaften stellen. Auch die großen Genossenschaften mit über 5.001 Wohneinheiten sind mit 11,3% in der Datengrundlage weitaus stärker vertreten als sie es in Deutschland mit 4,2% sind.



Ein ähnliches Ergebnis beobachten Kühn, Stiglbauer und Zschäckel (2014) in ihrer Studie zur Nachhaltigkeitsberichterstattung von Kreditgenossenschaften. Kühn, Stiglbauer und Zschäckel (2014, S. 27) untersuchten Geschäftsberichte, die sie von den Internetseiten der untersuchten Kreditgenossenschaften bezogen, und stellten fest, dass das Veröffentlichen von Berichten bei kleineren Kreditinstituten mit einer geringeren Bilanzsumme weniger ausgeprägt ist. Nur bei Kreditgenossenschaften mit einer Bilanzsumme über 220 Millionen EUR konnten Geschäftsberichte online abgerufen werden. Die Studie von Sassen (2011, 262 f.) nutzte eine andere Methode der

<sup>4</sup> Für die weiteren Auswertungen auf Basis der Größenklassen wurden jeweils zwei Größenklassen zusammengefasst, so dass mit den Größenklassen „bis 1.000“, „1.001 - 5.000“ und „über 5.001“ weitergearbeitet wird.

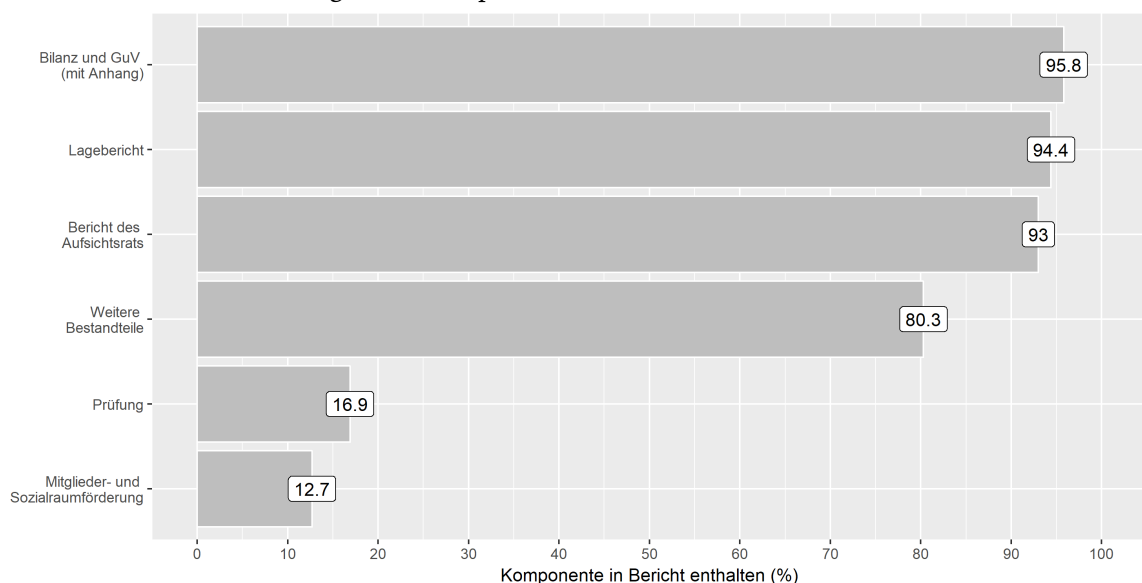
Datenerfassung und fragte Berichte direkt bei Wohnungsgenossenschaften an. Dennoch zeigt sich auch hier, dass mittelgroße und große Unternehmen (entsprechend der Bilanzsumme) eher Berichte zur Verfügung stellten.

Es ist nachvollziehbar, dass kleine Unternehmen nicht die finanziellen und personellen Kapazitäten zum Betrieb und Pflege einer Internetseite aufbringen können und daher im Rahmen der gewählten Erhebungsform weniger Betrachtung finden. Es ist jedoch zugleich davon auszugehen, dass diese Unternehmen auch nicht die Kapazitäten besitzen, sich neben dem Tagesgeschäft intensiv mit der Erstellung von Geschäftsberichten zu befassen, deren Informationen über die gesetzlich vorgeschriebenen hinausgehen.

## 10.2 Bezeichnungen und Komponenten der Berichte

Formal betrachtet weisen die untersuchten Berichte eine große Heterogenität auf. Sie unterscheiden sich zunächst stark im Umfang. Während kürzere Berichte ca. 20 Dokumentenseiten umfassen, liegen der Untersuchung auch Berichte mit mehr als 100 Dokumentenseiten vor. Des Weiteren unterscheiden sich die Berichte im Hinblick auf die Formgestaltung. So ist ein Teil der Berichte professionell durch externe Agenturen erstellt worden und zeichnet sich durch eine große Menge an Bildern und weiteren graphischen Elementen aus. Dies ist insbesondere bei großen Genossenschaften der Fall. Die Berichte kleiner Wohnungsgenossenschaften sind zumeist durch das Unternehmen selbst erstellt und einfacher gehalten.

Abbildung 10.2: Komponenten der untersuchten Berichte



Dennoch lässt sich in Bezug auf die Bezeichnungen und Komponenten der Berichte eine große Homogenität feststellen. Nahezu alle 71 Unternehmen führen die Berichte unter den Bezeichnungen „Geschäftsbericht“, „Bericht über das Geschäftsjahr“, „Lagebericht“ oder „Jahresabschluss(-bericht)“. Nur drei Berichte tragen gänzlich andere Bezeichnungen<sup>5</sup>. Bei fünf Berichten wurde die Bezeichnung „Geschäftsbericht“ ergänzt<sup>6</sup>. Lediglich zwei Unternehmen nutzen neben dem Geschäftsbericht zusätzliche Berichte zur Darstellung ihrer mitglieder- und gesellschaftsförderlichen Leistungen<sup>7</sup>.

In Anlehnung an Sassen (2011) sowie Kühn, Stiglbauer und Zschäckel (2014, S. 29 f.) wurden weiterhin die Komponenten der Berichte untersucht. Auch hier lässt sich eine große Homogenität feststellen (siehe Abbildung 10.2). 95,8% der Berichte enthalten die Bilanz und GuV (mit Anhang), 94,4% den Lagebericht und 93,3% den Bericht des Aufsichtsrats. Lediglich 16,9% der Berichte enthalten hingegen eine Stellungnahme zum Prüfungsbericht des Prüfungsverbandes bzw. den Prüfungsvermerk. Zudem enthalten 80,3% der untersuchten Berichte weitere Bestandteile. Dazu zählen insbesondere Abschnitte zu den Unternehmensdaten, Informationen zu den rechtlichen Rahmenbedingungen und Erläuterungen zu den Organen bzw. der Organisation der jeweiligen Genossenschaft. Auch führt ein großer Teil der Genossenschaften Abschnitte auf, die zwar im Zusammenhang mit der Mitgliedschaft stehen, jedoch nicht die Mitgliederförderung selbst behandeln. Diese Abschnitte enthalten Informationen zur Mitglieder- bzw. Vertreterversammlung, Danksagungen an langjährige Mitglieder der Genossenschaft und Trauerbekundungen für verstorbene Mitglieder. Teilweise führen die untersuchten Berichte separat die Mitgliedschaften der Genossenschaft, z.B. in Verbänden, Initiativen oder Forschungsinstituten, auf. Nur 12,7% der Berichte enthalten separate Abschnitte, die sich explizit mit den Themen Mitgliederförderung und Förderung des Gemeinwohls beschäftigen<sup>8</sup>. Die Bezeichnungen sowie Komponenten der Berichte

---

<sup>5</sup> Dazu zählen die Berichte „Zahlen. Daten. Fakten. 2016“ [Bericht 4], „2016“ [Bericht 26] und „Integrierter Bericht“ [Bericht 49].

<sup>6</sup> So z.B. durch „Weltkultur“ [Bericht 5], „Strukturen entwickeln sich, Werte bleiben“ [Bericht 37], „Rundum zu Hause“ [Bericht 41], „Ein starkes Stück Hamborn“ [Bericht 64] und „Voll auf Kurs“ [Bericht 66].

<sup>7</sup> Dazu zählt bei Wohnungsgenossenschaft [49] der „Integrierte Bericht“ neben dem „Finanzbericht“. Wohnungsgenossenschaft [56] stellt zwar zwei separate Berichte bereit, diese unterscheiden sich jedoch nur durch die Ergänzung „Daten und Zahlen“ bei einem der beiden Berichte.

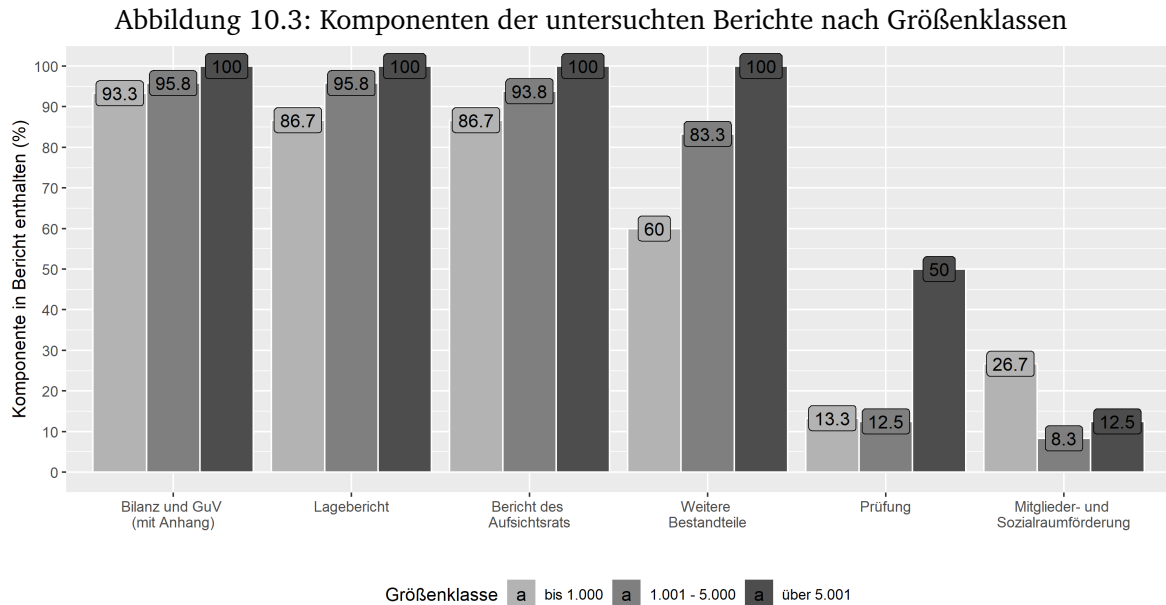
<sup>8</sup> Anzuführen sind hier beispielsweise die gesonderten Abschnitte „Förderbericht / Sozialbericht“ [Bericht 50], „Sozialbericht“ [Bericht 59], „Vorteile der Genossenschaft“ [Bericht 62], „Sponsoring“ sowie „Mitgliederförderung“ [Bericht 39].

unterscheiden sich somit zunächst nicht von denen nicht-genossenschaftlicher Unternehmen und lassen damit kein besonderes Berichtsverhalten von Wohnungsgenossenschaften vermuten.

Ein ähnliches Ergebnis zeigt die Studie von Sassen (2011), dessen untersuchte Berichte alle die Bilanz und GuV, den Lagebericht sowie den Bericht des Aufsichtsrats enthielten. Abschnitte zur Prüfung waren hingegen seltener vorhanden. Im Fall von Kühn, Stiglbauer und Zschäkel (2014, S. 30) zeigte sich eine andere Verteilung. Zwar enthielten 95% der Berichte die Bilanz und GuV sowie 68% den Bericht des Aufsichtsrats; der Lagebericht hingegen war jedoch nur in 11% der Berichte enthalten. Abschnitte zur Prüfung hingegen waren in 58% der Fälle vorhanden. Ob diese Abweichung darauf zurückzuführen ist, dass im Fall von Sassen (2011) Wohnungsgenossenschaften und im Fall von Kühn, Stiglbauer und Zschäkel (2014) Kreditgenossenschaften betrachtet wurden, lässt sich an dieser Stelle nicht beantworten.

Die untersuchten Berichte enthalten damit vorrangig jene Komponenten, zu deren Erstellung Genossenschaften auf gesetzlicher Basis verpflichtet sind. Genossenschaften sind Kaufleute i.S. von § 17 Abs. 2 HGB. Für Genossenschaften gilt daher die Verpflichtung zur Aufstellung eines Jahresabschlusses mit Bilanz sowie GuV (§ 242 HGB). Zudem ist der Vorstand verpflichtet, den Jahresabschluss durch einen Lagebericht zu ergänzen (§ 335 Abs. 1 HGB). § 33 Abs. 1 S. 2 GenG bestimmt, dass „[d]er Jahresabschluss und der Lagebericht [...] unverzüglich nach ihrer Aufstellung dem Aufsichtsrat und mit dessen Bemerkungen der Generalversammlung vorzulegen [sind]“. Weiterhin sind der festgestellte Jahresabschluss, der Lagebericht und der Bericht des Aufsichtsrats beim Betreiber des Bundesanzeigers elektronisch einzureichen (§ 339 HGB). Dies gilt gleichermaßen für den Prüfungsvermerk. Bei den hauptsächlich beobachtbaren Komponenten handelt es sich somit um Bestandteile der gesetzlich vorgeschriebenen Offenlegung von Genossenschaften, die sie ohnehin in digitaler Form vorhalten müssen. Es ist somit nachvollziehbar, dass die untersuchten Geschäftsberichte vorrangig diese Komponenten enthalten.

Weiterhin zeigt sich, dass die Anzahl der enthaltenen Komponenten positiv mit der Größe der Genossenschaft korreliert (siehe Abbildung 10.3). Während Bilanz und GuV, Lagebericht und der Bericht des Aufsichtsrats in allen Berichten großer Unternehmen mit über 5.001 Wohneinheiten vorhanden sind, liegt dieser Anteil bei mittleren (1.001 bis 5.000 Wohneinheiten) und kleinen (bis 500 Wohneinheiten) Unternehmen zwischen 85% bis 95%. In Bezug auf die Stellungnahme des Prüfungsverbandes ist die Differenz noch weitaus größer. 50% der Berichte großer Unternehmen enthalten diese Komponenten, während der Anteil bei mittleren und kleinen Unternehmen bei nur ca. 13% liegt. Auch in Bezug auf sonstige Komponenten steigt die Anzahl der Berichte, welche diese beinhalten, mit der Unternehmensgröße nach Wohneinheiten. Interessant ist dabei



jedoch, dass sich separate Abschnitte zu mitglieder- und gesellschaftsförderliche Themen am häufigsten in den Berichten kleiner Unternehmen wiederfinden, obwohl das Vorhandensein weiterer Bestandteile bei diesen Unternehmen am geringsten ist.

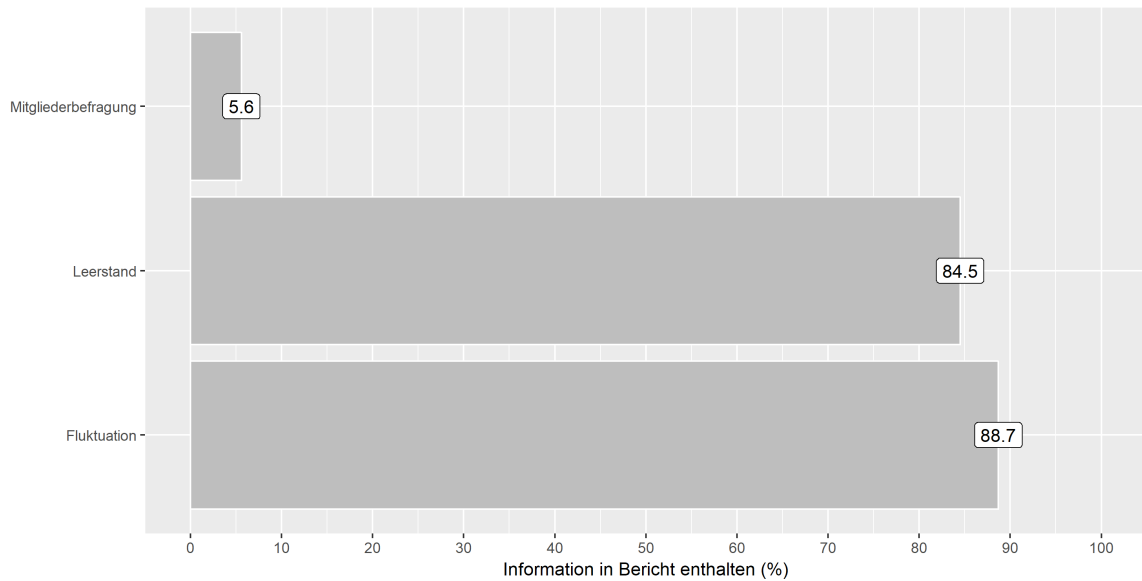
## 10.3 Inhaltsspektrum der Berichte

### 10.3.1 Kategorie „Mitgliederzufriedenheit“

Subjektive Output-Indikatoren spiegeln die durch die Mitglieder tatsächlich empfundene Förderleistung wider. In den untersuchten Berichten kann ein Bezug zur Erhebung von subjektiven Indikatoren durch Mitgliederbefragungen nur bei 5,6% der Unternehmen festgestellt werden (siehe Abbildung 10.4). Dieses Ergebnis überrascht wenig, da Mitgliederbefragungen aufgrund des hohen organisatorischen Aufwands und den damit verbundenen Kosten nicht von allen – insbesondere von kleinen – Wohnungsgenossenschaften und nicht in hoher Frequenz durchgeführt werden können.

Die zur der Subkategorie „Mitgliederzufriedenheit“ aufgeführten Informationen in den Berichten sind sehr unterschiedlich. In einem Bericht wird angegeben, dass die Mitgliederzufriedenheit ein Messinstrument im Strategieprozess des Unternehmens darstellt. Es fehlen jedoch jegliche weiteren Informationen zur Durchführung, zu den Ergebnissen und abgeleiteten Konsequenzen [Bericht 66]. Ein weiterer Bericht verweist zwar auf das positive Ergebnis einer Mitgliederbefra-

Abbildung 10.4: Auswertung zur Kategorie „Mitgliederzufriedenheit“



gung, gibt jedoch außer der Bewertung in Form einer Schulnote ebenfalls keine weiteren Informationen an [Bericht 15]. Ein Unternehmen gibt an, zum Berichtszeitpunkt eine Mitgliederbefragung durchzuführen. Erste Ergebnisse sollen laut Bericht jedoch bereits das erhöhte Sicherheitsempfinden von Mitglieder in Quartieren aufzeigen, in denen in Kooperation mit der Polizei Sicherheitsmaßnahmen durchgeführt wurden [Bericht 56]. Nur eine Wohnungsgenossenschaft stellt in ihrem Bericht nähere Informationen zu einer Zufriedenheitsumfrage bei den Mitgliedern vor (siehe Abbildung B.1 im Anhang). Dabei beschränkt sich die Umfrage nicht allein auf eine Bewertung, z.B. Zufriedenheit mit dem Wohnumfeld sowie der Erreichbarkeit und Kompetenz der Beschäftigten der Genossenschaft, sondern erfragte auch bestehende Bedarfe. Allerdings führt der Bericht nichts weiter zu konkret geplanten oder bereits umgesetzten Maßnahmen aus [Bericht 39].

Objektive Output-Indikatoren im Bereich Mitgliederzufriedenheit zielen auf die Bewertung der empfundenen Förderleistungen der Mitglieder ohne deren direkte Befragung. Geeignete Indikatoren dafür können die Fluktuation und der Leerstand sein. Dabei ist jedoch zu beachten, dass beide Werte nicht allein von der Wohnzufriedenheit der Mitglieder beeinflusst werden. Geplante Leerstände aufgrund von Modernisierungen oder Wohnungswechsel, beispielsweise aufgrund eines Arbeitgeberwechsels, kann beide Indikatoren ebenso beeinflussen. Beim Leerstand ist weiterhin zu beachten, dass dieser als Indikator für die Mitgliederzufriedenheit in Städten mit hoher Wohnungsnachfrage weniger geeignet ist. Eine ergänzende Betrachtung der Leerstands-

und Kündigungsgründe ist somit notwendig, um eine möglichst verlässliche Annäherung an die Zufriedenheit zu erreichen.

84,5% der Unternehmen geben in ihrem Bericht eine Information zum Leerstand und 88,7% eine Information zur Fluktuation an. Dieses Ergebnis erstaunt, da sowohl die Leerstands- als auch die Fluktuationsquote als gebräuchliche Kennzahlen innerhalb der Wohnungswirtschaft zu qualifizieren sind, die mit wenig Aufwand durch das Unternehmen erstellt werden können. Es ist somit nicht nachvollziehbar, warum ein Teil der Unternehmen auf diese Informationen verzichtet. Weiterhin führt noch eine große Zahl der Unternehmen ergänzend entsprechende Gründe für den Leerstand und die Fluktuation an, abgeleitete Konsequenzen werden in den Berichten jedoch nur vereinzelt genannt. Im Hinblick auf den Leerstand beschränkt sich die Auseinandersetzung mit den Leerstandsgründen zudem in den meisten Fällen auf eine Differenzierung zwischen geplantem Leerstand, beispielsweise auf Grund von Rückbau- oder Modernisierungsmaßnahmen, und ungeplantem Leerstand. Der ungeplante Leerstand, der erst die Verknüpfung zur Mitgliederzufriedenheit ermöglicht, wird nur vereinzelt betrachtet. Anzumerken ist an dieser Stelle noch, dass nur ein Unternehmen in den untersuchten Berichten eine mit den genannten Indikatoren verbundene Zielsetzung (z.B. die Senkung der Fluktuationsquote auf ein konkretes Niveau) in seinem Bericht angegeben hat. Alle anderen Berichte enthalten lediglich vergangenheitsbezogene Informationen. Ein positives Beispiel für die Auseinandersetzung mit der Fluktuation findet sich in Abbildung B.2 im Anhang. Das genannte Unternehmen führt nicht nur die erfassten Kündigungsgründe auf, es bezieht teilweise auch Stellung dazu.

Weiterhin denkbar ist die Analyse der Beschwerdehäufigkeit sowie die angesprochenen Themen. Ein weiterer objektiver Indikator der Mitgliederzufriedenheit kann die Weiterempfehlungsrates darstellen. Die Angabe dieser Indikatoren findet sich nur vereinzelt in den Berichten wieder<sup>9</sup>.

Wird die Verteilung nach Größenklassen im Hinblick auf die Kategorie „Mitgliederzufriedenheit“ betrachtet (siehe Abbildung 10.5), so überrascht das Ergebnis zunächst in Bezug auf die Subkategorie „Mitgliederbefragung“. Alle Unternehmen, die eine Mitgliederbefragung zur direkten Ermittlung der Mitgliederzufriedenheit nutzen, stammen aus der Größenklasse der mittelgroßen Unternehmen und spiegeln damit immerhin 8,3% dieser Unternehmen wider. Auch die Verteilung in den beiden anderen Subkategorien erstaunt, da hier kein Einfluss der Größenklasse auf das Berichtsverhalten zu erwarten ist. Dennoch ist der Anteil der Unternehmen, welche eine Information zum Leerstand bzw. zur Fluktuation veröffentlichen bei den kleinen Unternehmen

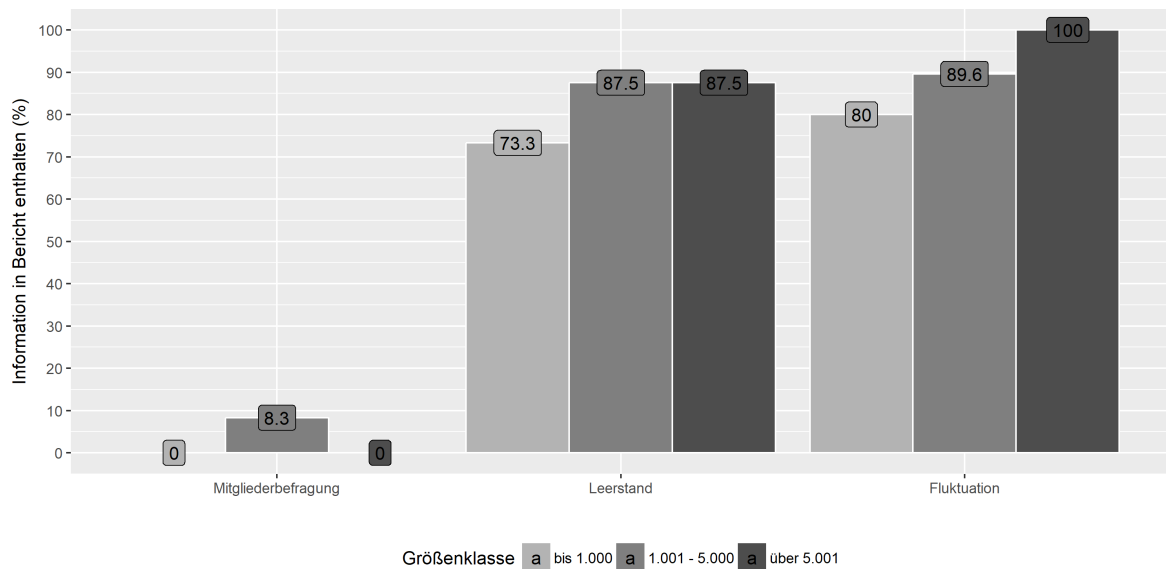
---

<sup>9</sup> So berichten Unternehmen [76] und [81], dass 50% (40%) der Interessenten im jeweiligen Geschäftsjahr auf Empfehlung von Mitgliedern an das Unternehmen herantraten.



geringer und liegt bei 73,3% bzw. 80%. Bei den mittelgroßen und großen Unternehmen liegt der Anteil hingegen bei jeweils 87,5% sowie 89,6% und 100,0%.

Abbildung 10.5: Auswertung zur Kategorie „Mitgliederzufriedenheit“ nach Größenklassen

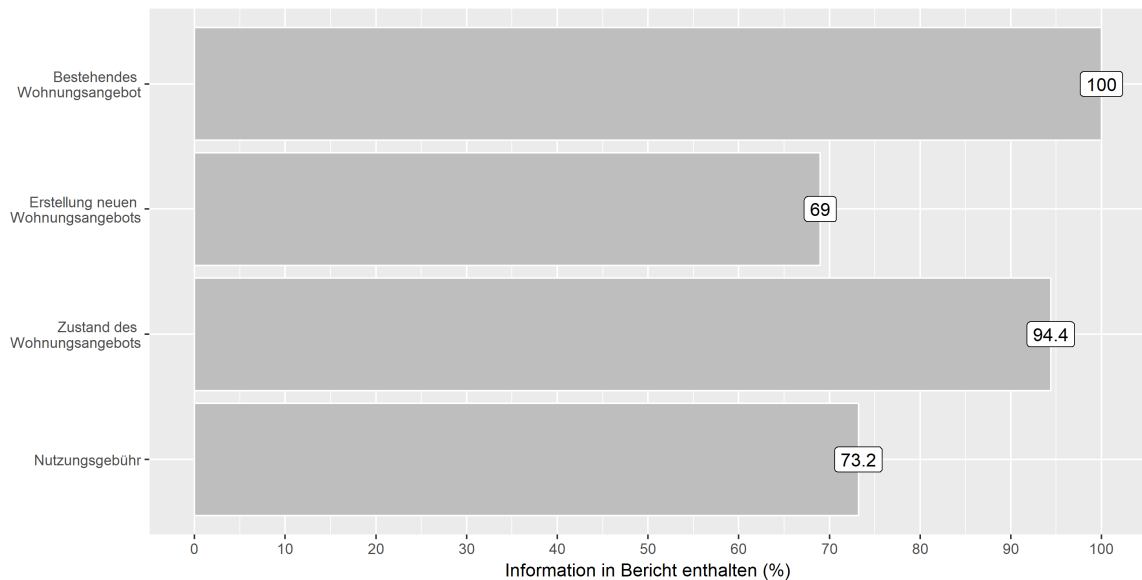


### 10.3.2 Kategorie „Wohnung und Gebäude“

Das zum Berichtszeitpunkt bestehende Wohnungsangebot stellt den am häufigsten genutzten Output-Indikator des erstellten Leistungspotenzials dar. Alle Berichte enthalten Informationen zu den bewirtschafteten Wohnungen im Bestand des jeweiligen Wohnungsunternehmens (siehe Abbildung 10.6). Neben der Anzahl der Gebäude und Wohneinheiten berichtet zudem ein Großteil der Unternehmen über die gesamte bestehende Nutzfläche sowie die Anzahl der Wohnungen, welche einer Preisbindung unterliegen. Zudem nutzen die Unternehmen die Berichte, um die Lage der Wohnungsbestände zu beschreiben. Diese Information kann wenig ausdifferenziert sein, z.B. durch die Angabe der Stadt oder des Stadtteils, oder detailliert durch die Angabe der Straße oder der konkreten Adressen. Weitere Merkmale des bestehenden Wohnungsangebots finden sich in vergleichsweise weniger Berichten. Dazu zählt die Angabe des Baujahrs, der Anteil von Neu- und Altbau und die Aufschlüsselung des Bestandes nach Wohnungsgrößen und Raumanzahl. In seltenen Fällen werden weitere Ausstattungsmerkmale angeführt. Dazu zählen der Anteil barrierearmer oder barrierefreier Wohnungen, der Modernisierungsstand sowie die Art der Wärmeversorgung. Ein positives Berichtsbeispiel zur Darstellung der Angebotsvielfalt findet sich in Abbildung B.3 im Anhang. Im aufgeführten Berichtsausschnitt führt das Unternehmen tabellarisch Informa-

tionen zu seinem Wohnungsangebot auf und geht dabei sowohl auf die Lage (Quartier, Straße), die Anzahl der Wohnungen sowie das Baujahr der Gebäude ein.

Abbildung 10.6: Auswertung zur Kategorie „Wohnung und Gebäude“



Neben dem zum Berichtszeitpunkt bestehenden Wohnungsangebot enthält ein Großteil der Berichte Informationen zum Zustand des bestehenden Wohnungsangebots sowie zur Erstellung neuen Wohnraums. Dabei geben 69,0% der Unternehmen Informationen zum Thema Neubau an. Noch häufiger aufgeführt werden Informationen zum Zustand des Wohnungsangebots. 94,4% der Berichte enthalten Informationen in Bezug auf Instandhaltung und Modernisierung. Neben detaillierten qualitativen Beschreibungen ihrer Neubau-, Instandhaltungs- und Modernisierungsprojekte nutzen die Unternehmen unterschiedliche quantitative Input- sowie Output-Indikatoren, die vornehmlich finanzieller Natur sind. Die Angaben in beiden Subkategorien sind dabei vergleichsweise homogen. Die Unternehmen berichten hauptsächlich ihre gesamten Ausgaben für Modernisierung und Neubau, wobei häufig nach bestimmten Maßnahmen und der Lage differenziert wird. Weiterhin berichtet wird die Anzahl der Gebäude und Wohnungen, die modernisiert oder neu erstellt wurden, und die Ausstattungsmerkmale der Gebäude, z.B. Größe der Wohnungen, Barrierefreiheit. Zudem wird auf das Vorhandensein von Hausmeister- und Reinigungsdiensten verwiesen. Vereinzelt enthalten die Berichte die Zahl der Bewerbungen für Wohnungen, die sich noch im Bau befinden, als objektiven Output-Indikator der Mitgliederzufriedenheit. Weiterhin sind in beiden Subkategorien Angaben zu geplanten Leistungen insbesondere in quantitativer Form üblich. Ein positives Berichtsbeispiel für Modernisierungsmaßnahmen stellt Abbildung B.4

im Anhang dar. Der Bericht gibt an, welche Maßnahmen in welchen Objekten durchgeführt wurden und mit welchen Kosten die Maßnahmen verbunden war.

Weitere Output-Indikatoren sind die Nutzungsgebühr sowie die Höhe der Nebenkosten. 73,2% der Berichte enthalten eine entsprechende Information. Ein oft verwendeter Indikator in diesem Bereich ist die durchschnittliche Nutzungsgebühr je Quadratmeter in Bezug auf den gesamten Wohnungsbestand des Unternehmens. Diese wird zudem häufig im Verhältnis zu einer Vergleichsmiete, z.B. dem lokalen Mietspiegel, betrachtet. Nur in einzelnen Fällen ist die Höhe der Nutzungsgebühr differenziert nach weiteren Faktoren, z.B. der Lage und Kategorie der Wohnung, der Finanzierungsart oder dem Baujahr des Gebäudes. Angaben zur Nutzungsgebühr sind nahezu ausschließlich vergangenheitsbezogen. Nur wenige Unternehmen geben Auskunft über die voraussichtliche Höhe der Nutzungsgebühr bei Wohnungen, die noch im Bau befindlich sind. Lediglich ein Bericht enthält eine Information zur geplanten Entwicklung der Nutzungsgebühr im nächsten Geschäftsjahr. Berichtsbeispiel B.5 im Anhang zeigt auf, wie dieser zentrale Indikator für die Mitglieder im Bericht auf anschauliche Weise dargestellt werden kann. Zu diesem Zweck stellt der Bericht graphisch die Zusammensetzung der Gesamtmiete, bestehend aus Nutzungsgebühr, Betriebs- sowie Heizkosten dar. Zusätzlich wird weiterhin nach Altbau sowie frei finanzierten und öffentlich geförderten Gebäuden unterschieden.

Selten verknüpfen Unternehmen in ihren Berichten das Thema Modernisierung und Nutzungsgebühr. So könnten Wohnungsgenossenschaften die voraussichtlichen oder erreichten Einsparungen durch energetische Modernisierung als Leistung im Bereich der Nutzungsgebühr ihren Mitgliedern gegenüber berichten und damit auch den finanziellen Aufwand sowie mögliche Unannehmlichkeiten in der Wohnung oder dem Wohnumfeld begründen. Jene Unternehmen, die die Verknüpfung vornehmen, berichten zumeist lediglich qualitativ über potenzielle Einsparungen in Folge einer Modernisierung. So ist dort lediglich von unspezifischen Senkungen oder Stabilisierungen der Nebenkosten in Folge von Modernisierungsmaßnahmen die Rede. Nur ein Unternehmen stellt eine quantitative Information bereit und gibt die prozentuale Einsparung der Heizkosten in Folge durchgeführter Maßnahmen an [Bericht 69]. Weiterhin berichten Unternehmen von möglichen Erhöhungen der Nutzungsgebühr, die in Folge einer Modernisierung möglich gewesen wären, aber im Sinne des Förderzwecks nicht oder nicht gänzlich umgesetzt wurden. Auch hier gibt lediglich ein Unternehmen eine quantitative Information, nämlich die prozentual mögliche Erhöhung, auf die verzichtet wurde, an [Bericht 50]. Alle anderen Unternehmen äußern sich nicht spezifisch bezüglich der so für die Mitglieder entstandenen Förderleistung.

Der Effekt der Unternehmensgröße, der bereits bei den Berichtskomponenten beobachtet werden konnte, zeigt sich ebenfalls bei der Auswertung der Kategorie „Wohnung und Gebäude“ (siehe Abbildung 10.3). Während nur 40% der kleinen Wohnungsgenossenschaften mit bis zu 1.000 Wohneinheiten in ihren Berichten Informationen zur Erstellung neuen Wohnungsangebots bereitstellen, ist dieser Anteil bei den mittelgroßen und großen Unternehmen nahezu doppelt so groß. Bei den Unternehmen mit 1.001 bis 5.000 liegt der Anteil bei 75,0%, bei Unternehmen mit über 5.001 Wohneinheiten bei 97,5%. Der beobachtete Effekt ist insofern nachvollziehbar, da davon auszugehen ist, dass die Unternehmensgröße maßgeblich das Vorhandensein finanzieller und sonstiger Kapazitäten, die mit dem Thema Neubau verbunden sind, determiniert<sup>10</sup>. Im Hinblick auf den Zustand des Wohnungsangebots, d.h. Informationen zum Thema Instandhaltung und Modernisierung, steigt die Anzahl bereitgestellter Informationen ebenfalls mit der Unternehmensgröße, hier ist die Differenz zwischen den Größenklassen jedoch geringer. 86,7% der kleinen Unternehmen, 95,8% der mittelgroßen und 100,0% der großen Unternehmen berichten zu diesem Thema. Der Größeneffekt ist im Hinblick auf Informationen zum Thema Nutzungsgebühr weniger ausgeprägt. 73,3% bzw. 70,8% der kleinen bzw. mittelgroßen Unternehmen geben hierzu eine Information in ihrem Bericht an. Der Anteil ist bei den großen Unternehmen ca. 15 Prozentpunkte größer und liegt bei 87,5%. Dieser Zusammenhang überrascht, da die entsprechende Information zwangsläufig in jedem Unternehmen unabhängig von der Unternehmensgröße vorhanden ist.

### 10.3.3 Kategorie „Wohnbegleitende Leistungen“

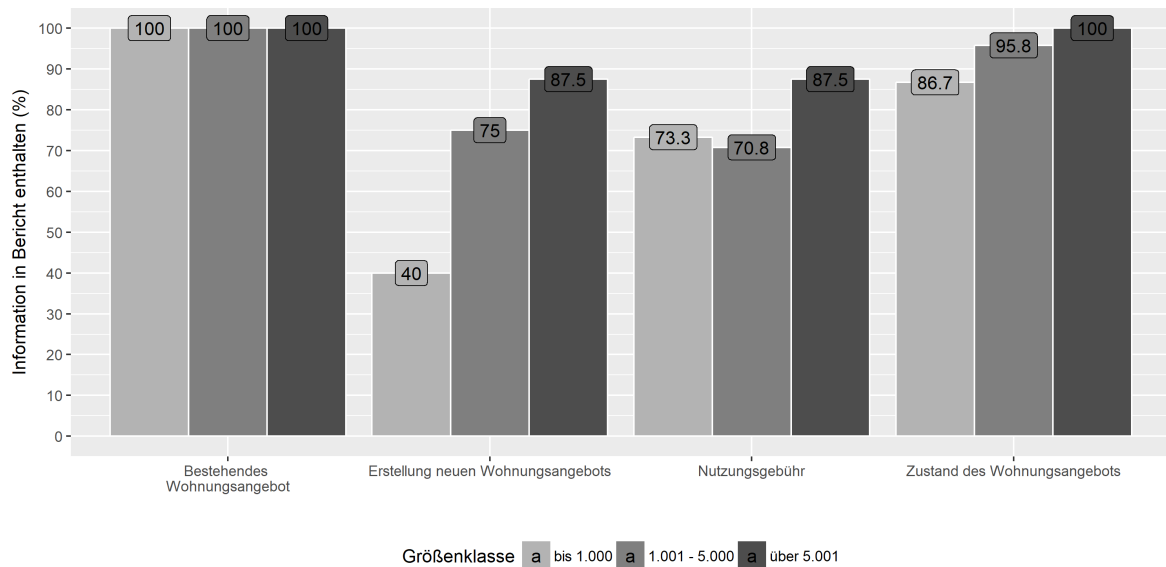
60,6% der Unternehmen nehmen in ihre Berichte Informationen zu angebotenen wohnbegleitenden Leistungen auf (siehe Abbildung 10.8). Bevor auf die weiteren Subkategorien eingegangen werden kann, ist jedoch festzuhalten, dass sich die Zuordnung der Informationen in dieser Kategorie, verglichen mit den bisherigen Kategorien, als problematisch gezeigt hat. Häufig sind die bereitgestellten Informationen unspezifisch, so dass nur schwerlich eine trennscharfe und sichere Zuordnung möglich ist. In einigen Fällen ist zudem unklar, ob sich die angebotenen Leistungen auf die Gruppe der Mitglieder beschränken oder explizit auch Nichtmitgliedern zur Verfügung stehen.

Die am häufigsten genannten Informationen stammen aus der Subkategorie „Gemeinschaft, Freizeit und Wohnumfeld“. 52,1% aller Berichte enthalten eine Information, die dieser Kategorie zugeordnet werden kann. Die Informationen beziehen sich zumeist auf Veranstaltungen, die die Genossenschaft speziell für ihre Mitglieder oder auch alle im Quartier lebenden Personen an-

---

<sup>10</sup> Angemerkt sei jedoch an dieser Stelle, dass ein Hinweis im Bericht, dass kein Neubau geplant sei, auch als Information in Bezug auf die Kategorie gewertet wurde.

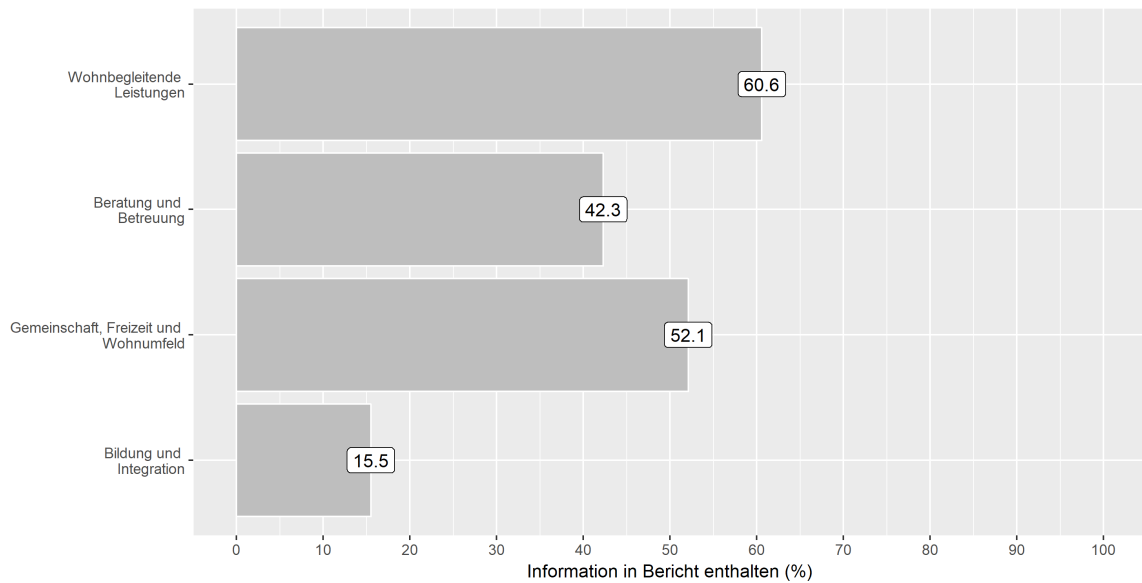
Abbildung 10.7: Auswertung zur Kategorie „Wohnung und Gebäude“ nach Größenklassen



bietet. Angeführt werden können insbesondere Feste und Ausflüge, z.B. Mitgliederfeste, Kinderfeste, Mitgliederfahrten, Veranstaltungen, die in den Gemeinschaftsanlagen der Genossenschaft stattfinden, z.B. Nachbarschaftstreffs, Freizeitzentren, Gymastikrunden für ältere Menschen oder Workshops für Jugendliche und Freizeit- und Ferienangebote, sowie die Pflege und Gestaltung des Wohnumfeldes, z.B. Spielplätze, Sportanlagen, Aufenthaltsplätze, Reinigungs- und Winterdienste sowie Grünflächenpflege. Ein weiteres häufig angeführtes Thema in dieser Kategorie ist zudem das Angebot von Gästewohnungen. Einzelne Unternehmen bieten ihren Mitgliedern weiterhin Vorteilskarten an, die mit Rabatten bei Partnerunternehmen der Genossenschaft verbunden sind. Dazu zählt z.B. die vergünstigte Nutzung der öffentlichen Verkehrsmittel oder eine geringere Eintrittsgebühr für Schwimmbäder und Freizeitparks.

42,3% der Unternehmen veröffentlichen Informationen im Themenbereich „Beratung und Betreuung“. Dabei kann festgestellt werden, dass ältere und pflegebedürftige Mitglieder im Fokus vieler der betrachteten Genossenschaften liegen. Die in den Berichten genannten Informationen umfassen ein breites Spektrum an Förderleistungen, das in drei Bereiche gegliedert werden kann. Die Genossenschaften erfassen Leistungen zur Anpassung des Wohnraums, z.B. behinderten- und altersgerechte Umbauprogramme, insbesondere Badezimmermodernisierungen, oder die Bereitstellung eines Hausnotrufs, und des Wohnumfeldes, z.B. Bereitstellung von Rollatorenboxen. Ein weiterer Leistungsbereich betrifft die Betreuung der Mitglieder in Bezug auf die Vermittlung von unterstützenden Dienstleistungen (z.B. ambulante Pflege, Besuchs- und Einkaufsdienste), die

Abbildung 10.8: Auswertung zur Kategorie „Wohnbegleitende Leistungen“



einen Verbleib in der eigenen Wohnung ermöglichen. Weiterhin berichten die Unternehmen von speziellen Wohnformen, z.B. Mehrgenerationenwohnen, Wohngruppen für Demenzerkrankte und Tagespflegeeinrichtungen.

Jedoch bieten die Unternehmen auch Leistungen an, die sich nicht (allein) auf die zuvor genannte Zielgruppe konzentrieren. Häufig genannt werden Angebote der sozialen Mitgliederbetreuung insbesondere Umzugsberatung und -hilfe, Wohnberatung, Schuldenberatung, Beschwerdemanagement und Konfliktschlichtung sowie die Unterstützung bei Behördengängen. Diese Angebote werden teilweise in Kooperation mit öffentlichen und privaten Einrichtungen der Sozialarbeit erbracht. Ein Aspekt, zu dem Genossenschaften in dieser Kategorie ebenfalls berichten, ist das Thema Sicherheit. In diesem Zusammenhang bieten die Unternehmen beispielsweise Informationsveranstaltungen zum Thema Einbruchprävention an oder beraten und unterstützen ihre Mitglieder bei der Ausstattung der Wohnungen und Gebäude.

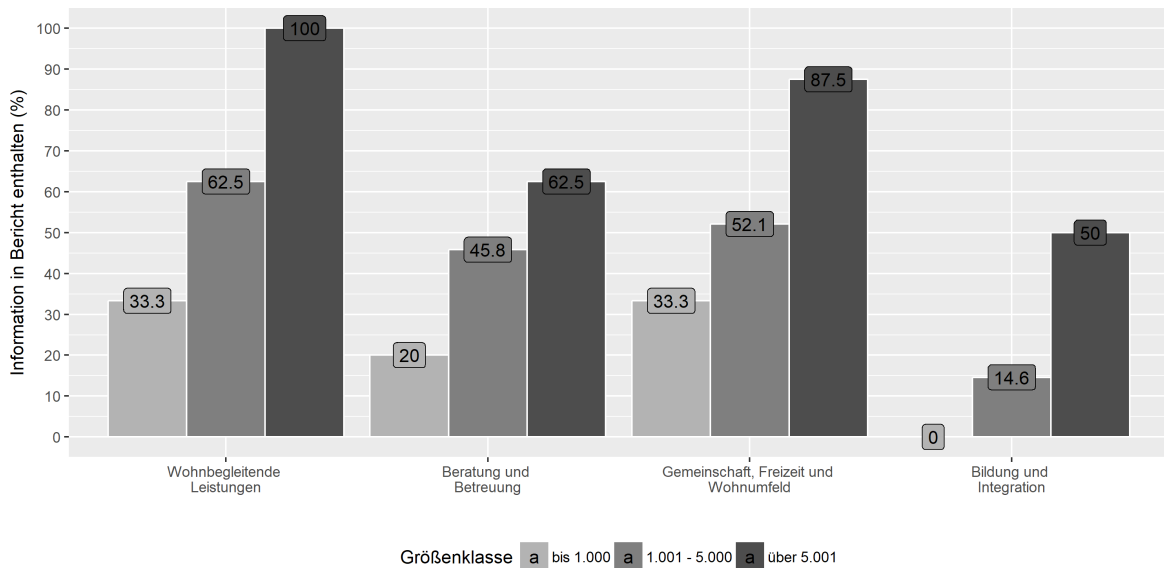
Weitaus seltener, in nur 15,5% der Fälle, enthielten die untersuchten Berichte Informationen, die der Subkategorie „Bildung und Integration“ zugeordnet werden können. Die Angaben beziehen sich nahezu ausschließlich auf den Bereich Integration. Genannt werden vornehmlich Angebote für Flüchtlinge, wie die Bereitstellung von Wohnraum speziell für diese Zielgruppe, die Unterstützung von Integrationsmaßnahmen in Form von Sprachkursen, z.B. in Kooperation mit dem Internationalen Bund, oder die Bildung von Willkommensinitiativen durch die Genossenschaft.

Die genannten Informationen sind in vielen Fällen unspezifisch, so dass unklar bleibt, welche Leistungen für welche Zielgruppe in welche Häufigkeit angeboten werden. Auch unklar ist in vielen Fällen, ob die Leistung von der Genossenschaft selbst oder in Kooperation mit anderen Unternehmen oder Organisationen angeboten wird. Bei den Informationen handelt es sich zudem in erster Linie um qualitative Beschreibungen der angebotenen Leistungen ohne zeitlichen Bezug. Selten werden diese durch quantitative Angaben ergänzt. Bei den quantitativen Ergänzungen nutzen die Genossenschaften Input- sowie Output-Indikatoren. Angegeben werden im Hinblick auf die Input-Indikatoren ausschließlich die Kosten, die für die Genossenschaft entstanden sind. Bei den Output-Indikatoren des erstellten Leistungspotenzials wiederum nutzen die Genossenschaften unterschiedliche Indikatoren. Dazu zählen insbesondere die Anzahl (pro Jahr, pro Monat) an Angeboten, z.B. Veranstaltungen, Spielplätze, oder geleisteten Aufträgen. Im Hinblick auf Wohnungen mit bestimmten Ausstattungsmerkmalen oder einer spezifischen Versorgung mit Leistungen wird die Anzahl oder Fläche berichtet. Selten wird hingegen die Anzahl der Mitarbeiter oder geleisteten Stunden mit Bezug zu einem spezifischen Angebot angegeben. Output-Indikatoren der empfundenen Förderleistung sind in den betrachteten Berichten Indikatoren, die die Nachfrage der Mitglieder nach den Leistungen widerspiegeln. Diese können die Anzahl der Teilnehmenden bzw. Inanspruchnahme von Angeboten, die Auslastung, z.B. von Gästewohnungen, die Nachfrage nach einem Reinigungsservice oder die Anzahl der Mieter, die einem spezifischen Wohnprojekt zugerechnet werden kann. Diese Indikatoren werden nur vereinzelt genutzt. Positive Beispiele für die Darstellung der wohnbegleitenden Leistungen stellen die Abbildung B.6 und B.7 im Anhang dar. Unternehmen 49 stellt in seinem Bericht Informationen zu einem Nachbarschaftstreff bereit. Zu diesem Zweck werden sowohl qualitative Beschreibungen wie auch die quantitative Auflistung der Angebote genutzt. Dazu zählen u.a. die Anzahl der wöchentlichen Angebote sowie die Anzahl der Teilnehmer der unterschiedlichen Angebote. Auch Unternehmen 51 verknüpft die qualitative Beschreibung mit quantitativen Angaben.

Auch in der Kategorie „Wohnbegleitende Leistungen“ zeigt sich der Zusammenhang von Unternehmensgröße und Berichtsverhalten (siehe Abbildung 10.9). Es fällt jedoch auf, dass die Unterschiede zwischen den Größenklassen in der Kategorie „Wohnbegleitende Leistungen“ weitaus größer ausfallen im Vergleich zu den bisher betrachteten Kategorien. Nur 33,3% der kleinen Unternehmen haben in ihren Berichten zumindest eine Information zu wohnbegleitenden Leistungen veröffentlicht. Bei den mittelgroßen Unternehmen ist der Anteil nahezu doppelt so groß mit 62,5%. Bei den großen Unternehmen liegt der Anteil sogar bei 100%. Dieses Ergebnis überrascht erneut wenig, da auch das Angebot von wohnbegleitenden Leistungen an die finanziellen und

sonstigen Kapazitäten des Unternehmens gebunden ist. Auffallend ist dabei jedoch, dass sich diese Verteilung gleichermaßen in den Subkategorien zeigt. Es kann also nicht davon ausgegangen werden, dass ein bestimmter Typ wohnbegleitender Leistungen von einer Größenklasse bevorzugt angeboten wird.

Abbildung 10.9: Auswertung zur Kategorie „Wohnbegleitende Leistungen“ nach Größenklassen



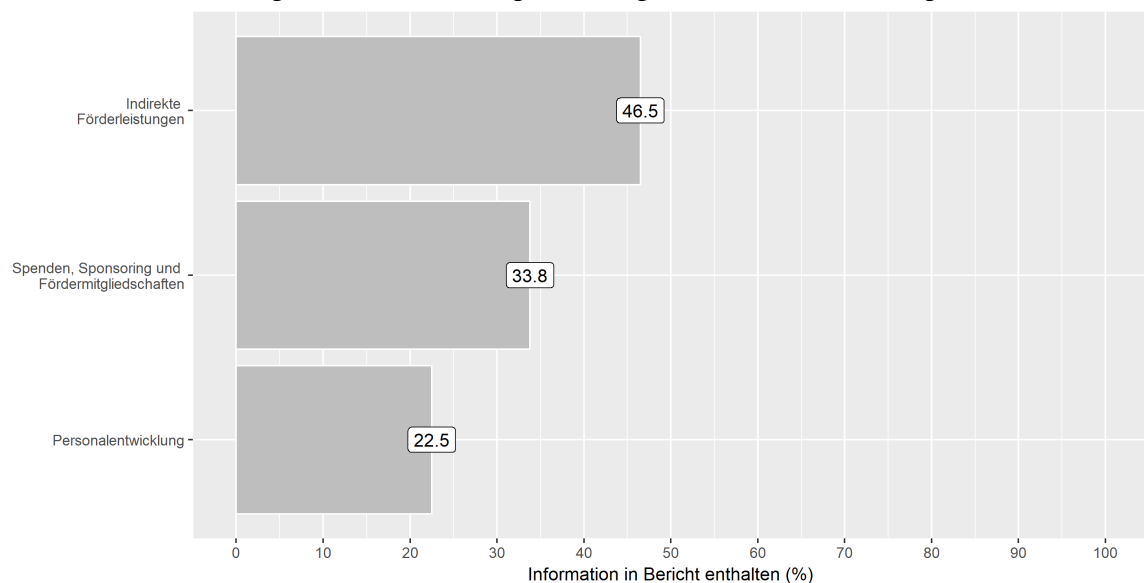
#### 10.3.4 Kategorie „Indirekte Leistungen“

Etwas weniger als die Hälfte (46,5%) der untersuchten Berichten enthalten eine Information, die der Kategorie „Indirekte Förderleistungen“ zugerechnet werden kann (siehe Abbildung 10.10). Dazu zählt der größere Anteil, mit 33,8%, zu Informationen der Subkategorie „Spenden, Sponsoring und Fördermitgliedschaften“. Die Unternehmen berichten von Spenden und Sponsoringaktivitäten für lokale Vereine, z.B. Sportvereine, soziale Projekte und Einrichtungen, z.B. Pflegezentren und Kindergärten, der finanziellen Unterstützung von Stadtfesten, Patenschaften, Mitgliedschaften in Fördervereinen sowie Stiftungen und Initiativen. Vereinzelt führen Genossenschaften an, dass sie Aufträge ausschließlich an regionale Unternehmen vergeben und so einen Beitrag zur lokalen Entwicklung leisten. 22,5% der Berichte enthalten eine Information im Hinblick auf die Qualifikation der Beschäftigten als maßgeblichem Einflussfaktor der Mitgliederförderung.

Für die Darstellung der bereitgestellten Informationen wird erneut vorrangig die qualitative Beschreibung gewählt. Das gilt insbesondere für die Subkategorie „Personalentwicklung“. Hier gibt lediglich ein Unternehmen die Höhe der aufgewendeten Kosten an, die in die Qualifizie-



Abbildung 10.10: Auswertung zur Kategorie „Indirekte Leistungen“



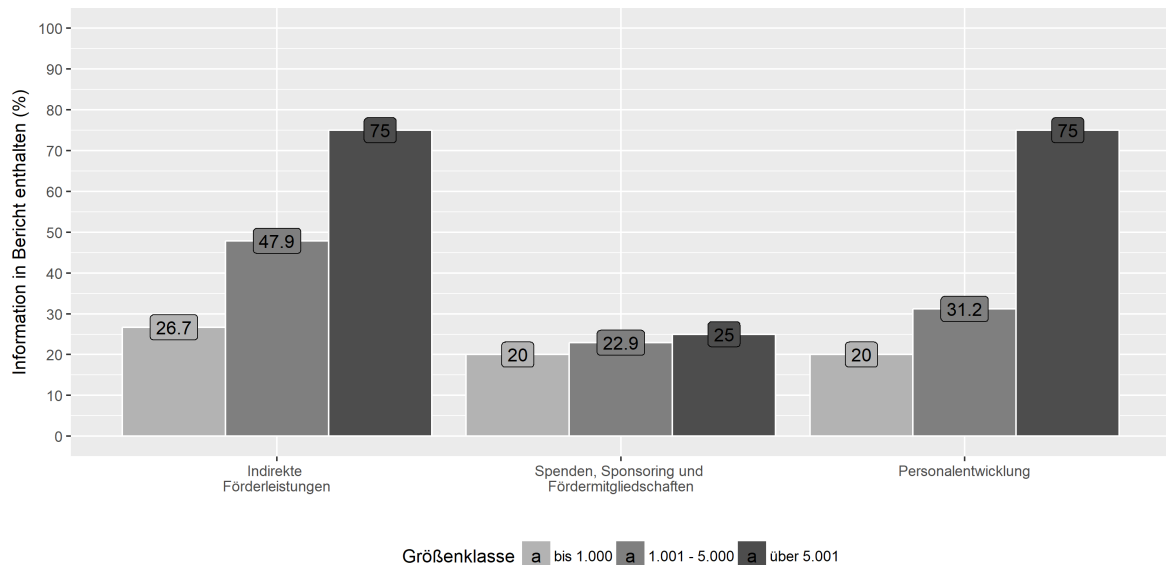
rung der Beschäftigten investiert wurden. Überdies berichten die Unternehmen einzig, dass sie ihren Beschäftigten Weiterbildungen ermöglichen, jedoch weder in welcher Art noch in welcher Frequenz. Weiterhin geben vereinzelte Unternehmen an, ein (genossenschaftliches) Leitbild entwickelt zu haben.

Innerhalb der Subkategorie „Spenden, Sponsoring und Fördermitgliedschaften“ werden teilweise quantitative Indikatoren angesetzt. Dazu zählt die Höhe der geleisteten Spenden als Input-Indikator, die Zahl der so bereitgestellten Angebote, z.B. Plätze in Kindergärten oder Pflegezentren, als Output-Indikator des erstellten Leistungspotenzials sowie in einem Fall die Inanspruchnahme als objektiver Output-Indikator. In der Kategorie „Indirekte Leistungen“ finden sich nahezu keine Angaben zur geplanten Bereitstellung entsprechender Förderleistungen in der Zukunft<sup>11</sup>.

Wird die Verteilung der Kategorie „Indirekte Leistungen“ nach Größenklassen betrachtet (siehe Abbildung 10.11), so zeigt sich erneut die positive Korrelation zur Unternehmensgröße. Etwas über ein Viertel der kleinen Unternehmen (26,7%) sowie 47,9% der mittelgroßen Unternehmen haben in ihren Berichten eine Information mit Bezug zu dieser Kategorie veröffentlicht. Bei den großen Unternehmen sind es 75%. Hier lässt sich zunächst vermuten, dass die Unternehmensgröße erneut die vorhandenen Kapazitäten bestimmt, so dass große Unternehmen eher die finanziellen Möglichkeiten haben, um auch indirekte Förderleistungen zu realisieren. Weiterhin

<sup>11</sup> Nur ein Unternehmen gibt an eine bestehende Patenschaft auch in der Zukunft weiterführen zu wollen [Bericht 39].

Abbildung 10.11: Auswertung zur Kategorie „Indirekte Leistungen“ nach Größenklassen



könnte argumentiert werden, dass sich große Unternehmen ihrer regionalen Bedeutung und ihrer Einflussnahmemöglichkeiten bewusst sind und daher vermehrt Leistungen im Bereich „Spenden, Sponsoring und Fördermitgliedschaften“ erbringen. Werden jedoch die Verteilungen der Subkategorien betrachtet, so ist zu erkennen, dass der hohe Anteil bei den großen Unternehmen eben nicht auf diese Subkategorie zurückzuführen ist. Im Hinblick auf „Spenden, Sponsoring und Fördermitgliedschaften“ liegt die Differenz der drei Größenklassen bei lediglich 5 Prozentpunkten zwischen 20% und 25%. Als Grundlage der generellen Unterschiede innerhalb der Kategorie lässt sich vielmehr die Verteilung innerhalb der Subkategorie „Personalentwicklung“ qualifizieren. Während kleine und mittelgroße Unternehmen in 20% bzw. 31,2% der Fälle zu Leistungen in diesem Bereich berichteten, liegt dieser Anteil bei großen Genossenschaften bei 75%.

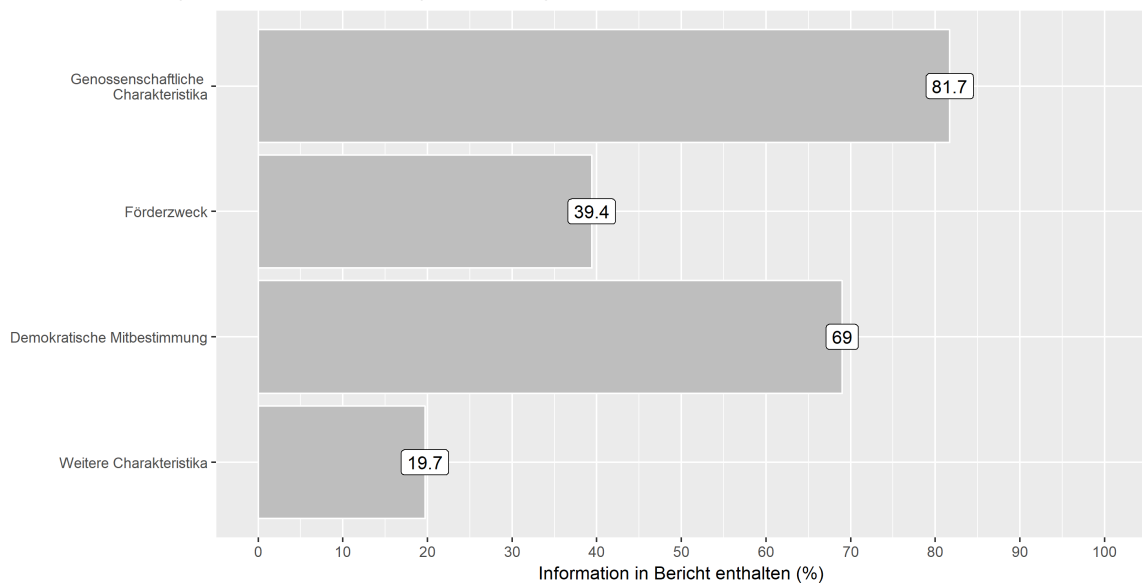
### 10.3.5 Kategorie „Genossenschaftliche Charakteristika“

Über 80% der Berichte enthalten eine Information, die dem Leistungsbereich „Genossenschaftlicher Charakteristika“ zugeordnet werden kann (siehe Abbildung 10.12). 39,4% der Berichte benennen explizit den Förderzweck des Unternehmens<sup>12</sup>. Davon verweist der Großteil (59%) auf den Förderzweck der „guten, sicheren und sozial verantwortbaren“ Wohnungsversorgung, so wie er in der Mustersatzung des GdW formuliert ist. Weitere Förderzwecke lauten ähnlich, beinhalten

<sup>12</sup> Ein weiterer Teil der Unternehmen gibt zwar die Mitgliederförderung als Unternehmenszweck an, führt jedoch nicht weiter aus, auf welche Weise diese Förderung stattfinden soll.

jedoch zumeist die klare Formulierung, Wohnraum zu angemessenen oder niedrigen Preisen zur Verfügung zu stellen. Ein Unternehmen bezieht seinen Förderzweck nicht allein auf die Förderung der Mitglieder, sondern gibt zudem an, einen positiven Effekt für die Gesellschaft erzielen zu wollen. Ein Fünftel (19,7%) der Berichte bezieht sich auf weitere genossenschaftliche Charakteristika. Dazu zählen insbesondere das Dauernutzungsrecht und Identitätsprinzip. Vereinzelt wird der Bezug zu den Prinzipien der Solidarität, Selbsthilfe und Selbstverantwortung hergestellt.

Abbildung 10.12: Auswertung zur Kategorie „Genossenschaftliche Charakteristika“



In 69% der Berichte werden Themen im Hinblick auf die demokratische Mitbestimmung der Mitglieder behandelt. Die häufigst angeführte Information (93,9%) bezieht sich auf die Generalversammlung. Die entsprechenden Angaben sind vorwiegend wenig differenziert. Dazu gehören der Hinweis auf das Bestehen einer Generalversammlung sowie deren Zusammensetzung<sup>13</sup>, die Einladung zur Generalversammlung (mit oder ohne Tagesordnung) oder die Information, dass eine Generalversammlung stattgefunden hat. In wenigen Fällen gehen die Berichte näher auf den Ablauf der Generalversammlung oder deren Funktion als Organ der Genossenschaft ein. Beispielshaft anzuführen ist hier Bericht 11, der eine detaillierte Niederschrift der letzten Mitgliederversammlung mitsamt gestellten Fragen der Mitglieder sowie Antworten von Vorstand und Aufsichtsrat enthält. Ein Beispiel für die Darstellungsweise, das an dieser Stelle positiv hervorgehoben werden sollte, findet sich in in Abbildung B.8 im Anhang. Das dort angesprochene

<sup>13</sup> Bei einer Vertreterversammlung werden zumeist die Wahlbezirke mit den jeweiligen Vertretern angegeben.

Unternehmen führte im Geschäftsjahr 2016 die Neuwahl der Vertreter durch und stellt diesen Prozess in seinem Bericht ausführlich und leicht verständlich dar.

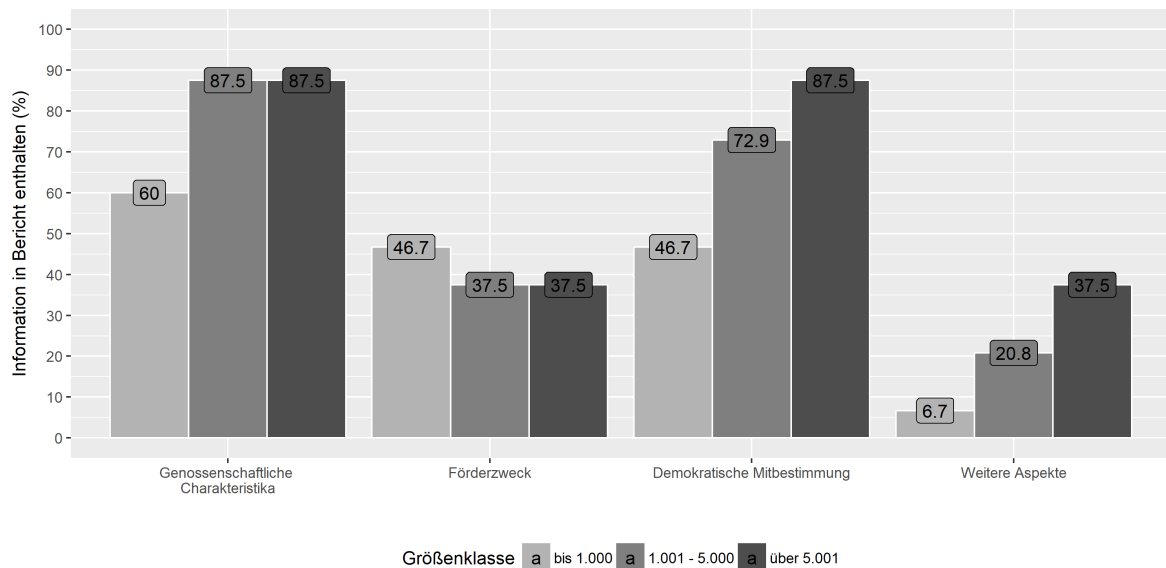
Neben Informationen zu Mitglieder- und Vertreterversammlungen enthalten eine Reihe von Berichten Informationen zu weiteren Beteiligungsformen, die nicht der gesetzlich vorgeschriebenen Generalversammlung zuzuordnen sind. Dazu zählt z.B. die Beteiligung der Mitglieder bei Neubau- und Modernisierungsvorhaben oder bei der Gestaltung von Siedlungen, insbesondere in Bezug auf die Außenanlagen und Spielplätze. Genannte Beteiligungsformen sind Siedlungswshops, Mitglieder- und Quartiersräte. Teilweise setzen die Unternehmen Mitglieder als Quartiersvertretung, Hausvertretung oder Vertrauensperson ein, die in einer Brückenfunktion die indirekte Beteiligung der Mitglieder ermöglichen. Ein betrachtenswertes Beispiel in Bezug auf alternative Beteiligungsformen ist in Abbildung B.9 im Anhang dargestellt. Der Bericht schildert ausführlich die Entwicklung eines neuen Beteiligungskonzepts im Rahmen einer Genossenschaftskonferenz sowie die so entstandenen und veränderten Beteiligungsformen für die Mitglieder. Ein weiteres positives Beispiel findet sich in Abbildung B.10 im Anhang. Der dort aufgeführte Berichtsausschnitt enthält einen ausführlichen Bericht zur Arbeit des Mieterrats des Unternehmens, der sowohl die Anzahl und Art der Sitzungen, die besprochenen Themen wie auch die weiteren Leistungen des Gremiums darstellt.

In Bezug auf die demokratische Mitbestimmung der Mitglieder nutzen die Unternehmen neben den qualitativen Beschreibungen zum Teil quantitative Indikatoren, die zumindest teilweise geeignet sind, den Demokratiegehalt von Entscheidungen der Generalversammlung zu bemessen. So enthalten die Berichte die Anzahl anwesender Mitglieder in der Mitgliederversammlung bzw. Vertreterversammlung oder die prozentuale Wahlbeteiligung. Zukunftsbezogene Angaben zur demokratischen Mitbestimmung finden sich in lediglich einem Bericht, in dem das Unternehmen jedoch auch nur undifferenziert angibt, im folgenden Geschäftsjahr eine hohe Beteiligung der Mitglieder an der Generalversammlung erreichen zu wollen. Eine Zielquote oder vorgesehene Maßnahmen zur Erreichung dieses Ziels werden nicht angeführt.

Die Betrachtung der Auswertung nach Größenklassen zeigt erneut eine Wechselwirkung zwischen dem Informationsgehalt der Berichte und der Größenklasse des jeweiligen Unternehmens (siehe Abbildung 10.13). 60% der Berichte kleiner Genossenschaften mit weniger als 1.000 Wohneinheiten enthalten zumindest eine Information, die dem Bereich „Genossenschaftlicher Charakteristika“ zugeordnet werden kann. Bei den mittelgroßen und großen Unternehmen liegt der Anteil bei 87,5%. Auch in Bezug auf die Kategorie „Demokratischen Mitbestimmung“ steigt die Anzahl der Berichte, die eine entsprechende Information enthalten, mit der Unternehmensgröße. Wäh-

rend weniger als die Hälfte (46,7%) der Berichte kleiner Unternehmen eine Information zur Mitbestimmung der Mitglieder enthalten, berichten 72,9% der mittelgroßen und 87,5% der großen Unternehmen dazu. Bei den weiteren Charakteristika zeigt sich eine vergleichbare Verteilung. Nur 6,7% der kleinen, 20,8% der mittelgroßen und 37,5% der großen Genossenschaften haben eine entsprechende Information in ihren Bericht aufgenommen. Im Hinblick auf die Angabe des Förderzwecks ist der Zusammenhang zwischen enthaltenen Informationen und Größenklasse nicht eindeutig. 46,7% der kleinen und 37,5% der mittelgroßen und großen Unternehmen geben ihren Förderzweck explizit in ihrem Bericht an.

Abbildung 10.13: Auswertung zur Kategorie „Genossenschaftliche Charakteristika“ nach Größenklassen



Teil V

## **Schlussbetrachtung**

# Kapitel 11

## Fazit

Das Hauptziel der vorliegenden Arbeit war es, Social Accounting in der Theorie sowie der wohnungsgenossenschaftlichen Praxis zu untersuchen. Zu diesem Zweck zielte die Arbeit zunächst auf die Identifikation möglicher Ansatzpunkte eines genossenschaftlichen Social Accounting sowie die Formulierung entsprechender Anforderungen an ein solches Konzept. Basierend auf diesen Ansatzpunkten und Anforderungen sollte sodann Social Accounting in der wohnungsgenossenschaftlichen Berichtspraxis untersucht werden. Im Folgenden werden die Kernergebnisse der Arbeit und die sich daraus ergebenden Schlussfolgerungen entlang der drei zu Beginn der Arbeit formulierten Forschungsziele dargestellt.

### **Ansatzpunkte für ein genossenschaftliches Social Accounting Konzept**

Der in Abschnitt 5.2 erarbeiteten Definition von Social Accounting folgend wurden in Kapitel 6 zunächst die zentralen Stakeholder einer Wohnungsgenossenschaft herausgearbeitet. Anschließend wurden in Kapitel 7 Ansatzpunkte für ein genossenschaftliches Social Accounting im Hinblick auf die Mitglieder als zentrale Stakeholdergruppe der Genossenschaft unter Berücksichtigung weiterer Stakeholder abgeleitet. Die Analyse bedient sich dabei der in Abschnitt 5.2 herausgearbeiteten Funktionsbereiche Partizipation, Operationalisierung und Information des Social Accounting sowie der Erkenntnisse zur Organ- und Sinnstruktur deutscher Wohnungsgenossenschaften entsprechend Kapitel 4.

Es konnte gezeigt werden, dass die Partizipation der Mitglieder bei der Förderplanung, der laufenden Überwachung und der abschließenden Prüfung im Rahmen der Partizipationsfunktion des Social Accounting eingesetzt werden kann, um die Identifikation der Mitglieder mit der Genossenschaft zu steigern, die Relevanz ihrer Bedürfnisse zu betonen und damit eine mögliche

Empfängermentalität zu schwächen. Die Partizipationsfunktion kann weiterhin eine Schnittstelle zwischen Vorstand und Mitgliedern darstellen, über die der Vorstand kontinuierlich die Mitgliederinteressen einholen und sich mit den Mitgliedern bezüglich der Förderstrategie abstimmen kann. Die Operationalisierungsfunktion des Social Accounting ist als zentrales Instrument im Rahmen der Förderzielsetzung zu verstehen. Durch das Vorliegen von Kennzahlen kann der Vorstand eine konkrete Förderstrategie entwickeln. Die Mitglieder wiederum können mit Hilfe der Kennzahlen ihre abstrakten Förderwünsche konkretisieren. Zudem bieten die operationalisierten Förderziele dem Vorstand und den Beschäftigten Kennzahlen zur Quantifizierung ihres Erfolgs und damit die Grundlage einer spezifisch genossenschaftlichen Rollendefinition und -ausrichtung. Die Operationalisierung des Förderzwecks im Rahmen des Social Accounting bietet gleichermaßen Ansatzpunkte für die Pflichtprüfung. Durch die Operationalisierung liegen dem Prüfungsverband konkrete Kennzahlen zur Beurteilung der Förderwirtschaftlichkeit vor, von denen zudem Erfolgspotenziale abgeleitet werden können, die der Verband wiederum im Rahmen der Beratung und Betreuung seiner Mitgliedsunternehmen einsetzen kann. Gegenüber den Mitgliedern und dem Aufsichtsrat kann die vom Vorstand erarbeitete Förderstrategie mit den bestehenden Förderalternativen entsprechend der Informationsfunktion des Social Accounting kommuniziert werden. Darüber hinaus können der Prüfungsverband wie auch die Genossenschaft selbst die gewonnenen Informationen zur Interessenvertretung gegenüber der Politik sowie zur Information der Öffentlichkeit nutzen.

Ein zentrales Ergebnis der Untersuchung möglicher Ansatzpunkte eines genossenschaftlichen Social Accounting ist damit die Erkenntnis, dass die alleinige Einbeziehung der Mitglieder als zentrale Stakeholdergruppe nicht ausreichend ist. Es kann zusammenfassend festgehalten werden, dass das Konzept einer holistischen Betrachtungsweise folgen und die gewählte Herangehensweise neben den Mitgliedern als zentraler Stakeholdergruppe insbesondere auch weitere Stakeholder berücksichtigen muss. Im Hinblick auf die drei Funktionsbereiche des Social Accounting zeigen sich unter Einbeziehung der bedeutenden Stakeholder einer Wohnungsgenossenschaft diverse Ansatzpunkte, die zu einer bestmöglichen Förderzielerreichung unerlässlich sind.

### **Anforderungen an ein genossenschaftliches Social Accounting Konzept**

Aus den Ansatzpunkten eines genossenschaftlichen Social Accounting ergeben sich unterschiedliche Anforderungen formaler und inhaltlicher Natur (Kapitel 7). Die Operationalisierung des Förderzwecks mit einer klaren Erfolgsdefinition kann als zentrale Anforderung an das Konzept abgeleitet werden. Die Definition konkreter Zielvorgaben zu Beginn der Planungsperiode ist dabei



Voraussetzung um eine laufende Überwachung sowie eine Prüfung nach Abschluss der Planungsperiode zu ermöglichen. Die Operationalisierung mit Hilfe von bestenfalls quantitativen Indikatoren sollte mit Hilfe von Input- sowie Output-Indikatoren vorgenommen werden, die die erbrachten Aufwendungen der Genossenschaft und das entsprechend entstandene Leistungspotenzial widerspiegeln. Eine Erfassung der von den Mitgliedern empfundenen Förderleistung ist zwar denkbar, sollte jedoch auf objektive Output-Indikatoren beschränkt werden, die eine indirekte Ableitung der Mitgliederzufriedenheit ermöglichen.

In Bezug auf die inhaltlichen Anforderungen ist zunächst festzuhalten, dass kein starr fixiertes Rahmenwerk gewählt werden sollte. Zwar ist die Verwendung grundlegender Themenbereiche, die sich grundsätzlich auf alle Genossenschaften anwenden lassen, empfehlenswert, um intra- sowie intergenossenschaftliche Vergleiche zu ermöglichen. Das Konzept sollte aber dennoch eine ausreichende Flexibilität aufweisen, die eine Anpassung an die sich im Zeitverlauf verändernden Mitgliederbedürfnisse ermöglicht. Eine weitere inhaltliche Anforderungen ergibt sich im Hinblick auf die Darstellungsform der Informationen. Diese sollte zur bestmöglichen Einbeziehung der Mitglieder möglichst einfach, verständlich und nachvollziehbar gestaltet sein. Die konkrete inhaltliche Ausgestaltung ist sodann an den mehrdimensionalen Bedürfnissen der Mitglieder zu orientieren. Das genossenschaftliche Social Accounting Konzept muss somit sowohl den wohnungsgenossenschaftlichen Leistungskern – die Bereitstellung von Wohnraum – als auch komplementäre und periphere direkte sowie indirekte Leistungen insbesondere wohnbegleitende Leistungen erfassen. Inhaltlich sollte sich das Konzept weiterhin nicht allein auf die leistungsmäßige Beziehung zwischen Genossenschaft und Mitgliedern beschränken, sondern zudem auf die Abbildung von Leistungen im dispositiven und finanziellen Bereich abzielen. Da Genossenschaften zudem Leistungen erbringen, die auch Nichtmitgliedern zur Verfügung stehen, sollten auch diese Leistungen mit in das Konzept aufgenommen werden.

### **Social Accounting in der wohnungsgenossenschaftlichen Praxis**

Das dritte Forschungsziel war die Untersuchung von Social Accounting in der wohnungsgenossenschaftlichen Praxis (Kapitel 9 und 10). Zu diesem Zweck bedient sich die Arbeit einer quantitativen Inhaltsanalyse und wendet das Verfahren auf Geschäfts-, Nachhaltigkeits-, CSR- und Förderberichte für das Geschäftsjahr 2016 von 71 wohnungsgenossenschaftlichen Mitgliedsunternehmen des VdW RW an. Einbezogen wurden nur Berichte, die über die Internetseiten der Unternehmen öffentlich zugänglich waren. Kennzeichnend für die so erhobene Datengrundlage ist, dass die kleinen Wohnungsgenossenschaften mit bis zu 500 Wohneinheiten im Vergleich zur Verteilung von

allen Wohnungsgenossenschaften in Deutschland stark unterrepräsentiert sind. Die mittelgroßen und großen Unternehmen sind hingegen überrepräsentiert.

Die Untersuchung befasste sich im ersten Schritt mit den Bezeichnungen und Komponenten der 71 Berichte. Obwohl die Berichte rein äußerlich betrachtet (Umfang, Gestaltung) eine große Heterogenität aufweisen, zeigt die Untersuchung der Bezeichnungen und Komponenten eine geringe Bandbreite. Es muss festgestellt werden, dass die 71 Wohnungsgenossenschaften vornehmlich Bezeichnungen und Komponenten wählen, die jenen nichtgenossenschaftlichen Unternehmen entsprechen und damit für die Adressaten der Berichte kein Unterscheidungsmerkmal bereithalten. Das beobachtete Vorgehen ist jedoch insofern nachvollziehbar, als dass die gewählten Komponenten mit der gesetzlich vorgeschriebenen Offenlegung von Genossenschaften korrespondieren.

Eine leicht umsetzbare Empfehlung, die den Wohnungsgenossenschaften an dieser Stelle ausgesprochen werden kann, ist die Verwendung genossenschaftsspezifischer Bezeichnungen, die den Adressaten einen ersten Anhaltspunkt liefern, dass es sich bei dem vorliegenden Bericht nicht um einen konventionellen Geschäftsbericht handelt. Entsprechend der enthaltenen Komponenten finden sich die Informationen zur Förderung der Mitglieder oder der Gesellschaft zudem vornehmlich innerhalb der gesetzlich vorgeschriebenen Bestandteile, die keinen Hinweis auf genossenschaftsspezifische Inhalte bereithalten. Um diese Leistungen deutlich von den regulären Inhalten eines Geschäftsberichts abzugrenzen und hervorzuheben, sollte weiterhin ein separater Teilbericht oder Berichtsabschnitt genutzt werden. Solch ein Abschnitt kann als deutliches Differenzierungsmerkmal genossenschaftlicher Berichte dienen.

Im zweiten Schritt widmete sich die Untersuchung dem Inhaltsspektrum der 71 Berichte. Ausgewertet wurden fünf, auf der Basis des entwickelten Anforderungsprofils abgeleitete, thematische Kategorien. Innerhalb der Kategorie „Mitgliederzufriedenheit“ zeigt sich ein differenziertes Bild. Während die Subkategorien der objektiven Indikatoren der Mitgliederzufriedenheit in über 85% der Berichte vorzufinden sind, kann dies nur bei 6% der Berichte im Hinblick auf Mitgliederbefragungen als subjektiven Indikator festgestellt werden. Der Informationsumfang ist bei der Kategorie „Wohnung und Gebäude“ am stärksten ausgeprägt. Inhalte zu den Subkategorien „Wohnungsangebot“ (100%), „Erstellung neuen Wohnungsangebots“ (69%), „Zustand des Wohnungsangebots“ (95%) und „Nutzungsgebühr“ (73%) finden sich in einem Großteil der untersuchten Berichte. Leistungen, die außerhalb dieses Kernbereichs verortet werden können, werden hingegen weitaus seltener aufgeführt. Informationen aus der Kategorie „Wohnbegleitende Leistungen“ beziehen sich hauptsächlich auf Leistungen mit Bezug zu „Gemeinschaft, Freizeit und Wohnumfeld“ (52%) sowie „Beratung und Betreuung“ (42%). Informationen zu Bildung und Integration

werden nur selten genutzt (16%). In Bezug auf die Kategorie „Indirekte Leistungen“ kann festgestellt werden, dass etwa ein Drittel der Berichte eine Information zu „Spenden, Sponsoring und Fördermitgliedschaften“ (34%) enthält. Weniger Informationen sind in Bezug auf „Personalentwicklung“ enthalten (23%). Informationen der Kategorie „Genossenschaftliche Charakteristika“ sind vornehmlich im Hinblick auf die demokratische Mitbestimmung der Mitglieder (69%) und die Ausformulierung des Förderzwecks (39%) vorhanden. Weitere genossenschaftliche Charakteristika sind in einem Fünftel der Berichte aufgeführt.

Weiterhin zeigte die Untersuchung einen positiven Zusammenhang zwischen der Größenklasse des berichtenden Unternehmens und dem im Bericht enthaltenen Informationsumfang. Dabei ist zu beobachten, dass die Differenzen zwischen den Größenklassen abhängig von der Kategorie mehr oder weniger ausgeprägt sind. So zeigen sich geringe Unterschiede in Bezug auf die Subkategorien „Wohnungsangebot“, „Zustand des Wohnungsangebots“, die Subkategorien der Mitgliederzufriedenheit, „Spenden, Sponsoring und Fördermitgliedschaften“ sowie die explizite Nennung des Förderzwecks. Große Unterschiede je nach Größenklasse sind hingegen bei der Subkategorie „Neubau“, allen Subkategorien im Bereich „Wohnbegleitende Leistungen“ sowie der Subkategorien „Personalentwicklung“ und „Demokratische Mitbestimmung“. Unklar ist jedoch, ob diese Unterschiede auf das geringere Angebot solcher Leistungen bei kleineren Unternehmen zurückgeführt werden müssen oder ob diese Informationen aufgrund eines geringeren Ressourceneinsatzes im Rahmen der Berichterstellung nur nicht aufgeführt werden.

Es konnte weiterhin festgestellt werden, dass sich beim Vergleich der bereitgestellten Informationen in den verschiedenen Kategorien Unterschiede im Hinblick auf die Ausgestaltung zeigen. Quantitative Darstellungen finden überwiegend bei Informationen zu der objektiven Annäherung an die Mitgliederzufriedenheit, das Wohnungsangebot, den Neubau sowie die Modernisierung und die Instandhaltung sowie der Nutzungsgebühr Anwendung. Bei den Kategorien, die sich mit wohnbegleitenden und indirekten Förderleistungen sowie dem Leistungsspektrum der genossenschaftlichen Charakteristika beschäftigen, beschränken sich die Unternehmen hauptsächlich auf eine qualitative Berichterstattung. Damit korrespondiert zugleich die zeitliche Dimensionierung der Informationen. Während bei Informationen mit direktem Bezug zu Wohnung und Gebäude noch häufig zukunftsbezogene Angaben mit Blick auf das kommende Geschäftsjahr vorzufinden sind, weisen die Informationen anderer Kategorien zumeist lediglich eine vergangenheitsbezogene Ausrichtung auf. Ferner muss festgestellt werden, dass Indikatoren in vielen Fällen nur genannt, nicht jedoch erläutert und ihre Implikationen im Hinblick auf die Förderung der Mitglieder diskutiert nicht werden.

Es kann somit festgestellt werden, dass die 71 untersuchten Berichte bereits eine hohe Informationsdichte in Bezug auf den wohnungsgenossenschaftlichen Leistungskern aufweisen. Entsprechende Angaben werden anhand klarer quantitativer Indikatoren und häufig ergänzt durch qualitative Beschreibungen berichtet. Auch nutzen die Unternehmen oftmals vergangenheits- und zukunftsbezogene Informationen in diesem Bereich. Den Mitgliedern ist es somit möglich, eine rückwirkende Beurteilung der Förderleistung sowie eine Einschätzung der geplanten Förderung vorzunehmen. Deutliche Entwicklungspotenziale bestehen hingegen bei den komplementären und peripheren Themen. Diese Themen werden weitaus seltener aufgeführt, ihre Darstellung ist zumeist unspezifisch, rein qualitativ und ohne klaren zeitlichen Bezug. Um den wohnungsgenossenschaftlichen Leistungsbereich vollends abzubilden, ist den Unternehmen somit anzuraten, einen verstärkten Fokus auf die Berichterstattung bezüglich wohnbegleitender und indirekter Leistungen sowie dem Leistungsbereich genossenschaftlicher Charakteristika zu legen. Darüber hinaus kann empfohlen werden, genutzte Indikatoren nicht allein anzuführen, sondern deren Hintergründe, Verbindung zur Mitgliederförderung und Konsequenzen darzustellen und zu diskutieren.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass neben dem ohnehin bestehenden Bedarf einer genossenschaftsspezifischen Berichterstattung in Folge der sich ändernden gesetzlichen Rahmenbedingungen zur nichtfinanziellen Berichterstattung noch weitere positive Ansatzpunkte für ein genossenschaftliches Social Accounting Konzept bestehen. In der Berichtspraxis der untersuchten Wohnungsgenossenschaften ist das Vorhandensein eines solchen Ansatzes jedoch nur teilweise nachzuweisen. Die vorliegende Arbeit stellt damit eine Grundlage für die konzeptionelle Weiterentwicklung eines genossenschaftlichen Social Accounting sowie dessen weitergehender Untersuchung in der Praxis dar.

## Kapitel 12

### Ausblick

Die Untersuchung von genossenschaftlichem Social Accounting als Forschungsgegenstand bietet dabei noch weitere interessante Fragestellungen, die die vorliegende Arbeit nicht zu beantworten vermag. Zunächst ist festzuhalten, dass die im Rahmen der Arbeit vorgenommene empirische Untersuchung allein die ex post Funktion des Social Accounting als Darstellungs- und Informationsinstrument abbildet. Durch die Untersuchung wohnungsgenossenschaftlicher Berichtspraxis ermöglicht die Arbeit einen Einblick in die Informationen, welche die Wohnungsgenossenschaften gezielt zur Darstellung ihrer Leistungen nach außen wählen. Wenig kann jedoch darüber ausgesagt werden, welche Gestalt das Social Accounting in den Unternehmen im Vorfeld, d.h. zu Beginn und während der abgebildeten Planungsperiode, annimmt.

Es bedarf somit weiterer Untersuchungen der Prozesse, die zu den berichteten Förderergebnissen geführt haben. Dazu zählt insbesondere die Einbindung der Mitglieder in den Zielbildungs- und -evaluationsprozess. In diesem Zusammenhang herrscht weiterhin Unklarheit darüber, welche Anforderungen die Mitglieder an die Berichterstattung bezüglich der Förderleistung haben und welche Informationsbereitstellung und -darstellung die Mitglieder als sinnvoll erachten. Zukünftige Arbeiten sollten folglich untersuchen, wie Förderleistungen dargestellt werden müssen, damit sie vollends von den Mitgliedern verstanden und angenommen werden. Auch sollte untersucht werden, welche Informationen von den Mitgliedern gewünscht werden, damit sie an Planung und Evaluation bestimmter Förderleistungen teilnehmen können.

Bei der Recherche der Berichte konnte weiterhin festgestellt werden, dass viele Wohnungsgenossenschaften in regelmäßigen Abständen Mitgliederzeitungen veröffentlichen, die in illustrativer Weise das Leistungsspektrum insbesondere den Bereich der wohnbegleitenden und indirekten Förderleistungen der Genossenschaft darstellen. Auch wenn sich Mitgliederzeitungen selbst nicht

als Instrument zur Rechenschaftslegung anbieten, ist dennoch anzunehmen, dass ihre Untersuchung einen zusätzlichen Beitrag zum genossenschaftlichen Social Accounting im Hinblick auf Themen sowie Darstellungsformen bieten kann.

Auch die Größenverteilung der untersuchten Wohnungsgenossenschaften bietet weiteren Forschungsbedarf. Kleine Unternehmen mit weniger als 500 Wohneinheiten, die nahezu 50% der deutschen Wohnungsgenossenschaften repräsentieren, sind in der Untersuchung stark unterrepräsentiert. Die vorliegenden Ergebnisse können damit nur schwerlich auf diese Größenklasse übertragen werden. Weitere Forschungsvorhaben sollten deshalb geeignete Methoden entwickeln, um Social Accounting bei kleinen Wohnungsgenossenschaften zu untersuchen.

Eine weitere Frage deutete sich bereits in der exkurshaften Auseinandersetzung mit dem Critical Accounting (Kapitel 5.3) an. Wird entsprechend dem Critical Accounting angenommen, dass Social Accounting nicht auf sozialer Gerechtigkeit oder wissenschaftlicher Ratio beruht, sondern auf dem, was politisch pragmatisch und akzeptiert ist, so ist Social Accounting auch mit Gefahren für Genossenschaften verbunden. Es könnte angenommen werden, dass für Genossenschaften eine Art Leistungszwang entsteht, der zur vornehmlichen Berichterstattung bezüglich leicht zu operationalisierender Leistungen und, damit verbunden, auch zu einem Angebotsspektrum führt, welches sich auf eben diese Leistungen beschränkt. Sodann bestünde die Gefahr, dass die Berichterstattung nicht die genossenschaftliche Praxis abbildet, sondern die Praxis sich den Vorgaben und Inhalten der Berichterstattung unterordnet und diese widerspiegelt. Weitere Forschungsarbeiten sollten daher die Gefahren und Grenzen eines genossenschaftlichen Social Accounting beleuchten und soweit nötig und möglich Lösungsansätze bereitstellen.

**Anhang A**

**Tabellen**

Tabelle A.1: Determinanten des Social Accounting Begriffs

Zielgruppen	Stakeholder: Gesellschaft (Kreps, 1940; Linowes, 1972; Estes, 1976), Management (Bowen, 1953), Beschäftigte (Kreps, 1940; Bowen, 1953; Goyder, 1961; Linowes, 1972; Dilley und Weygandt, 1973; Estes, 1976; Gröjer und Stark, 1977), Kundschaft (Goyder, 1961; Linowes, 1972; Gröjer und Stark, 1977; Gray, 1997; Mathews, 1995), Umwelt (Linowes, 1972; Estes, 1976; Gauthier u. a., 1997; Gray, 1997), Zuliefernde Unternehmen (Gröjer und Stark, 1977), Lokale und nationale Autoritäten/Gemeinschaften (Gröjer und Stark, 1977; Gray, 1997; Mathews, 1995)
Themen	Soziales, Ökologie, Nachhaltigkeit (Elkington, 1997; Gray, 2001; Baxter, Bebbington und Cutteridge, 2004; Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung, 2011; Global Reporting Initiative, 2016a)
Zielsetzungen	Extern: Information der Gesellschaft zur Bewertung des Unternehmens (unabhängig und/oder Branchenvergleich und/oder im Zeitablauf) (Kreps, 1940; Dilley und Weygandt, 1973; Linowes, 1972), Intern: Instrument des Managements (Bowen, 1953; Linowes, 1972), Effekt auf Gesellschaft darstellen (Estes, 1976; Ramanathan, 1976)
Umfang der Informationen	Erfassung von Informationen bezüglich des Unternehmens: Quantitative Informationen (Kreps, 1940; Dilley und Weygandt, 1973), Interne und externe Informationen (Estes, 1976), Branchenspezifische Informationen (Dilley und Weygandt, 1973), Monetarisierung qualitativer Informationen (Dilley und Weygandt, 1973), Externalitäten (Estes, 1976), Qualitative Informationen (Gröjer und Stark, 1977)
Erstellung	Intern durch Unternehmen (Kreps, 1940), Extern durch ein spezielles Prüfungsunternehmen (Bowen, 1953; Dilley und Weygandt, 1973), Zertifizierung (AccountAbility, 1999), Gemeinsam mit dem Jahresabschluss (Linowes, 1972), Integration finanzieller und sozialer Berichterstattung (Gröjer und Stark, 1977), Einbeziehung der Stakeholder (Gray, 2000; Brown und Hicks, 2013; Greenwood und Kamoche, 2013; O'Dwyer, 2005)



Tabelle A.2: Wohnungsgenossenschaften und Berichte

Nr.	Firma	Bericht	Wohneinheiten
1.	Allgemeine Baugenossenschaft Wuppertal eG	Lagebericht des Vorstandes für das Geschäftsjahr 2016 (Enthalten in der Mitgliederzeitung WOHNWORT Ausgabe 12 Juni 2017)	1.122
2.	Allgemeine Wohnungsbaugenossenschaft des Amtes Gruiten eG	Geschäftsbericht 2016	258
3.	Alte Marler Wohnungsgenossenschaft eG	Jahresabschluss für das Geschäftsjahr 2016	246
4.	Bau- und Siedlungsgenossenschaft für den Kreis Herford eG	Zahlen. Daten. Fakten. 2016	1.344
5.	Baugenossenschaft Dormagen eG	Jahresabschlussbericht 2016	2.225
6.	Baugenossenschaft Freie Scholle eG Bielefeld	Bericht über das Geschäftsjahr 2016	5.049
7.	Bauverein Am Schildhof Bielefeld eG	Geschäftsbericht 2016	279
8.	Bauverein Gevelsberg eG	Geschäftsbericht 2016	1.750
9.	Bauverein Gräfrath eG Gemeinnützige Wohnungsgenossenschaft	Bericht über das Geschäftsjahr 2016	638
10.	Bauverein Ketteler eG	Geschäftsbericht 2016	729
11.	Bauverein Langenfeld eG	Geschäftsbericht 2016	944
12.	Bauverein Rheinhausen eG	Geschäftsbericht 2016	3.195
13.	Bauverein Sprockhövel eG	Jahresabschluss und Geschäftsbericht 2016	1.022
14.	Bauverein zu Lünen eG	Geschäftsbericht 2016	5.311
15.	Beamten-Wohnungs-Baugenossenschaft eG	Bericht über das Geschäftsjahr 2016	2.985
16.	Beamten-Wohnungsbauverein eG	Geschäftsjahr 2016	801
17.	BVT Bau- und Vermietungsgenossenschaft Trier eG	Geschäftsbericht 2016	1.044

Tabelle A.3: Wohnungsgenossenschaften und Berichte (Fortsetzung I)

Nr.	Firma	Bericht	Wohneinheiten
18.	DIE EHRENFELDER Gemeinnützige Wohnungsgenossenschaft eG	Jahresabschluss und Lagebericht zum Geschäftsjahr vom 01.01.2016 bis zum 31.12.2016 Gemeinnützige	4.051
19.	DÜBS Düsseldorfer Bau- und Spargenossenschaft eG	Geschäftsbericht 2016	1.619
20.	Düsseldorfer Wohnungsgenossenschaft eG	Entwicklung 2016	6.853
21.	Eisenbahner-Bauverein eG	Lagebericht & Jahresabschluss 2016	1.463
22.	Gartenstadt Hüttenau eG	Geschäftsbericht 2016	1.158
23.	GBS Genossenschaft für Bau- und Siedlungswesen eG	Geschäftsbericht 2016	1.328
24.	Gemeinnützige Baugenossenschaft »Eigenheim« eG	Lagebericht des Vorstandes über das Geschäftsjahr 2016	269
25.	Gemeinnützige Baugenossenschaft Brackwede eG	Bericht über das Geschäftsjahr 2016	1.740
26.	Gemeinnützige Siedlungs- und Wohnungsbaugenossenschaft Senne eG	2016	1.277
27.	Gemeinnützige Wohnungs-Genossenschaft 1897 Köln rrh. eG	Geschäftsbericht 2016	2.880
28.	Gemeinnützige Wohnungsgenossenschaft Wuppertal-Mitte eG	Geschäftsbericht 2016	1.556
29.	Gemeinnützige Wohnungsgenossenschaft Köln-Sülz eG	Geschäftsbericht 2016	3.183
30.	Gemeinnützige Wohnungsgenossenschaft eG Bonn	Geschäftsbericht 2016	1.188
31.	Gemeinnützige Wohnungs-Genossenschaft eG Neuss	Der Bericht für das Geschäftsjahr 2016	3.434

Tabelle A.4: Wohnungsgenossenschaften und Berichte (Fortsetzung II)

Nr.	Firma	Bericht	Wohneinheiten
32.	Gemeinnütziger Bauverein eG Andernach	Geschäftsbericht 2016	739
33.	Gemeinnütziger Bauverein Gütersloh eG	Bericht über das Geschäftsjahr 2016	1.202
34.	Gemeinnütziger Spar- und Bauverein Friemersheim eG	Der Geschäftsbericht 2016	1.338
35.	Gemeinnütziges Wohnungsunternehmen Plettenberg eG	Geschäftsbericht 2016	1.212
36.	GE-WO Osterfelder Wohnungsgenossenschaft eG	Geschäftsbericht 2016	4.457
37.	GEWOBAU Wohnungsgenossenschaft Essen eG	Strukturen entwickeln sich. werte bleiben. Jahresbericht 2016	5.522
38.	GEWOG Porzer Wohnungsbaugenossenschaft eG	Geschäftsbericht 2016	2.717
39.	GEWOG Gemeinnützige Wohnungsgenossenschaft im Hönnetal eG	Geschäftskurzbericht 2016	2.065
40.	GWS Wohnungsgenossenschaft Geldern eG	Geschäftsbericht 2016	1.064
41.	gws-Wohnen Dortmund-Süd eG	Rundum zu Hause Geschäftsbericht 2016	3.645
42.	hwg eG	Geschäftsbericht 2016	4.070
43.	Köln-Lindenthaler Wohnungsgenossenschaft eG	Geschäftsbericht 2016	887
44.	Mettmanner Bauverein eG	Geschäftsbericht 2016	2.075
45.	Modernes Wohnen Koblenz eG	Geschäftsbericht 2016	983
46.	Mülheimer Wohnungsbau eG	Geschäftsbericht 2016	5.011
47.	Obersteiner Baugenossenschaft eG	Geschäftsbericht 2016	1.586
48.	Siedlungs- und Baugenossenschaft Meschede eG	Geschäftsbericht 2016	1.798

Tabelle A.5: Wohnungsgenossenschaften und Berichte (Fortsetzung III)

Nr.	Firma	Bericht	Wohneinheiten
49.	Spar- und Bauverein eG Dortmund	Integrierter Bericht 2016, Finanzbericht 2016	11.579
50.	Spar- und Bauverein Leichlingen eG	Geschäftsbericht 2016	880
51.	Spar- und Bauverein Solingen eG Gemeinnützige Wohnungsgenossenschaft	Geschäftsbericht 2016 (Enthalten in der Mitgliederzeitung Wohnen im Licht Ausgabe 2/17 Juni 2017)	6.940
52.	WBS Wuppertaler Bau- und Sparverein eG	Geschäftsbericht 2016	1.406
53.	WBSG Wuppertaler Bau- und Siedlungsgenossenschaft eG	Geschäftsbericht 2016	690
54.	WGS Wohnungsgenossenschaft Südwestfalen eG	Geschäftsbericht für das Geschäftsjahr 2016	1.410
55.	Wohnbau Detmold eG	Bericht über das Geschäftsjahr 2016	1.369
56.	Wohnbau Lemgo eG	Geschäftsbericht 2016 und Geschäftsbericht 2016 Daten und Zahlen	2.181
57.	WohnBau Westmünsterland eG	Geschäftsbericht 2016	1.643
58.	Wohnungsbaugenossenschaft Wattencheid eG	Geschäftsbericht 2016	2.940
59.	Wohnungsbaugenossenschaft Erkrath eG	Geschäftsbericht für das Jahr 2016	956
60.	Wohnungsbaugenossenschaft Lünen eG	Geschäftsbericht für das Jahr 2016	4.192
61.	Wohnungsbaugenossenschaft Wesel eG	Geschäftsbericht 2016	930
62.	Wohnungsbaugenossenschaft zu Köln eG	Geschäftsbericht 2016	1.555

Tabelle A.6: Wohnungsgenossenschaften und Berichte (Fortsetzung IV)

Nr.	Firma	Bericht	Wohneinheiten
63.	Wohnungsgenossenschaft Duisburg-Mitte eG	Geschäftsbericht 2016	1.707
64.	Wohnungsgenossenschaft Duisburg-Hamborn eG	Geschäftsbericht 2016	1.980
65.	Wohnungsgenossenschaft Köln-Süd eG	Geschäftsbericht 2016	2.267
66.	Wohnungsgenossenschaft Düsseldorf-Ost eG (WOGEDO)	Voll auf Kurs Geschäftsbericht 1. Oktober 2015 - 30. September 2016	4.333
67.	Wohnungsgenossenschaft Duisburg-Süd eG	Geschäftsbericht 2016	4.291
68.	Wohnungsgenossenschaft Herne-Süd eG	Geschäftsbericht 2016	1.818
69.	Wohnungsgenossenschaft Ratingen eG	Geschäftsbericht 2016	2.013
70.	Wohnungsverein Hagen eG	Geschäftsbericht 2016	6.151
71.	Wohnungsverein Münster von 1893 eG	Geschäftsbericht 2016	1.927

## **Anhang B**

# **Abbildungen**

Abbildung B.1: Berichtsbeispiel - Mitgliederbefragung [Bericht 39]

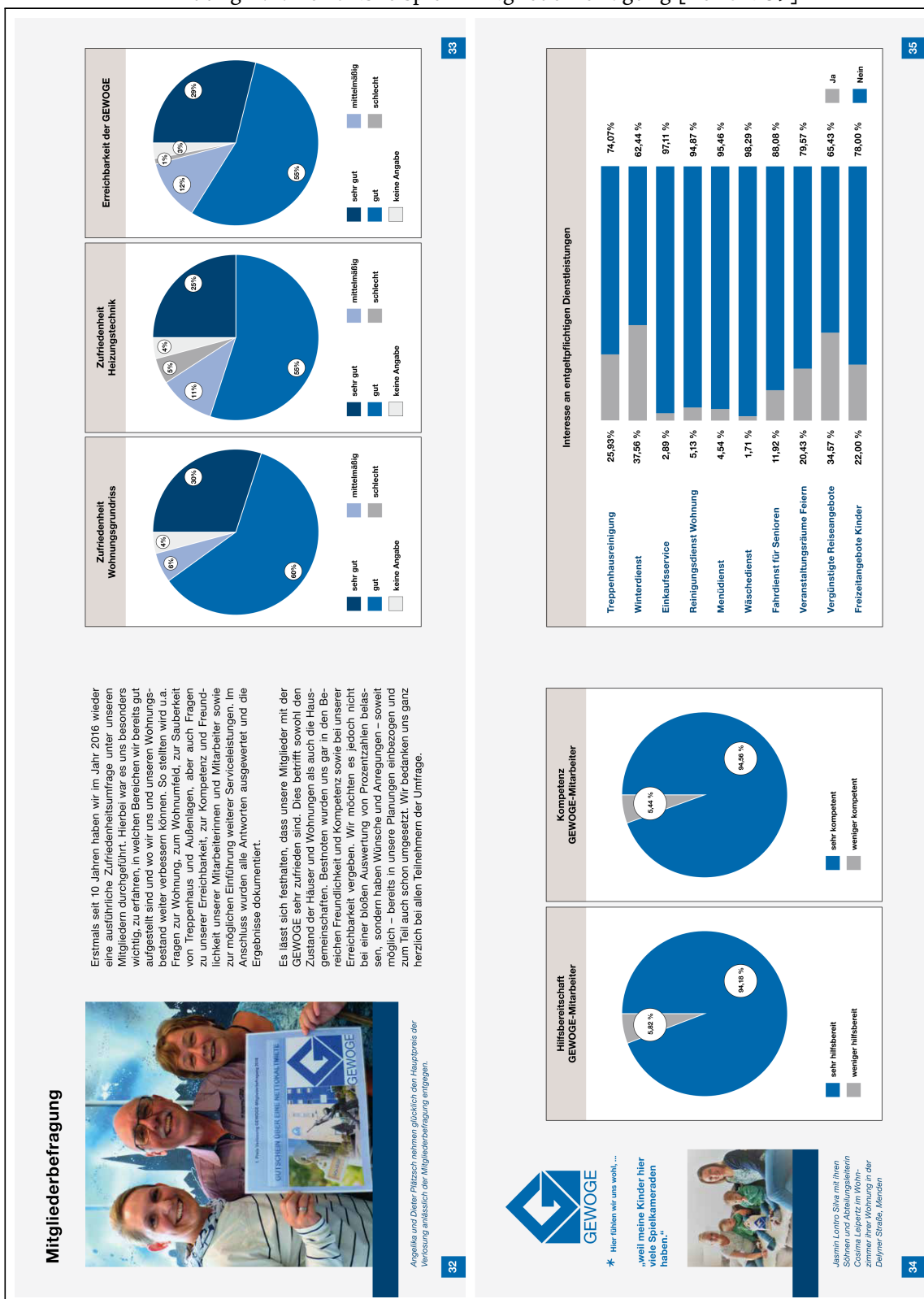


Abbildung B.2: Berichtsbeispiel - Fluktuation [Bericht 6]



#### Kündigungen

Die Wohnungskündigungen beliefen sich zum 31.12.2016 auf insgesamt 152 (Vorjahr: 228). Die Anzahl der Kündigungen ist daher rückläufig.

38 Mieter (25,17 %) gaben als Kündigungsgrund „Wohnung zu klein/zu groß/ Zusammenlegung von zwei Haushalten“ an.

11 Mieter (7,28 %) nannten berufliche Gründe; 19 Mieter (12,58 %) nannten den Erwerb von Eigentum. 14 Mieter (9,27 %) wechselten in ein Seniorenheim, 12 Mieter (7,95 %) sind verstorben. Neun weiteren Mietern (5,96 %) war die Wohnung nicht altersgerecht. Zur Erklärung: Zwar rüsten wir die Wohnungen auch altersgerecht um, sofern dies gewünscht wird. Viele sogenannte Erdgeschosswohnungen befinden sich allerdings im Hochparterre, was – in Häusern ohne Aufzug – eine altersgerechte Umgestaltung schwierig bis unmöglich macht. Wenn die betroffene Wohnung sogar in den oberen Stockwerken liegt, ist eine Kündigung leider oft unvermeidbar.

Vier Mieter (2,65 %) gaben den Mietpreis als Kündigungsgrund an, zwei (1,32 %) nannten die Ausstattung der Wohnung und 26 Mieter (17,10 %) hatten sonstige Gründe. Zehn Mietern (6,62 %) wurde durch die Baugenossenschaft gekündigt. Sieben Mieter (4,64 %) sind in eine andere Genossenschaftswohnung umgezogen.



## ANHANG B. ABBILDUNGEN

Abbildung B.3: Berichtsbeispiel - Wohnungsangebot [Bericht 19]

ÜBERSICHT LIEGENSCHAFTEN NACH STADTTTEILEN UND ANZAHL DER OBJEKTE						W = Wohnberechtigungsschein erforderlich	
Quartiere	VE	Straße	Baujahr	qm 2016	WE 2016		
QUARTIER ELLER	10	Am Hackenbruch 28–32   Friedlandstr. 1–13, 6–18	1955	7.418,61	142		
	11	Veehstr. 10 + 12	1958	862,00	16		
	12	Wäschlacker Weg 28 + 37–41   Frankensteiner Str. 5–11 a, 6–26	1959	7.721,88	121		
	21	Waagenstr. 57 + 59	1974	1.350,00	18		
	39	Am Turnisch 5–9	W 2010	1.072,42	17		
	110	Veehstr. 14	W 1992	423,96	8		
QUARTIER FLINGERN	13	Porschestr. 2–6, Hellweg 75–87	1962	6.743,00	98		
	14	Eythstr. 9–33, Lürmannstr. 8–14	1964	8.240,02	144		
	20	Zum Märchenland 5 + 9	1969	4.788,00	69		
QUARTIER LIERENFELD	18	Posener Str. 90–96 + 100	1967	3.146,22	49		
	19	Posener Str. 98 + 102–106	1968	2.058,00	30		
	27	Kempgensweg 27   Am Stufstock 22–24   Kuthsweg 6–10	W 1993	2.932,48	41		
	28	Posener Str. 35   Glatzer Str. 3	1956	738,20	13		
	29	Gatherweg 87	1962	493,50	9		
	30	Schlesische Str. 131 + 133	1964	1.109,10	23		
	31	Kruppstr. 38	1965	556,00	8		
	36	Leuthenstr. 32–36	1975	1.810,56	36		
	100	Ratiborweg, Lagerhalle		0,00	0		
QUARTIER NORD	6	Wittlaerer Weg 1–65, 2–44 + Pavillon   Bockumer Weg 1–47, 2–102   Einbrunger Weg 2–30   Krahnburgstr. 47–103, 40–88   Ladenlokal Volkardeyer Weg 68	1951 1960	16.311,16	272		
	8	Krahnburgstr. 21–45, 24–38 b   Wittlaerer Weg 67–71	1953	3.963,69	74		
	22	Unterrather Str. 177	W 1976	475,00	9		
	23	Frobenstr. 5–13	1980	2.615,63	42		
	24	Matthiaskirchweg 15   Volkardeyer Weg 16–20 b, außer 18	W 1982	2.128,26	36		
	26	Krahnburgstr. 12–22 a	W 1984	3.061,53	58		
	38	Bockumer Weg 106 + 108	2000	953,93	12		
QUARTIER SÜD	15	Neustrelitzer Str. 1	1966	4.093,30	72		
	16	Prenzlauer Str. 2, Stettiner Str. 21	1966/67	4.703,00	83		
	17	Stettiner Str. 7–13	1966	2.936,00	32		
	25	Rathenower Str. 30–38	W 1983	2.926,40	40		
	40	Burscheider Str. 82–90	2003	4.509,59	47		
gesamte Wohnfläche in qm:				100.141,44			
gesamte Anzahl Wohneinheiten:					1.619		
gewerbliche Einheiten:				3.166,39			
				103.307,83			

Abbildung B.4: Berichtsbeispiel - Modernisierung und Sanierung [Bericht 19]

**MODERNISIERUNGS- UND SANIERUNGSMASSNAHMEN DER DÜBS**

Im Geschäftsjahr 2016 hat die Düsseldorfer Bau- und Spargenossenschaft eG zusätzlich zu den folgenden, einzeln aufgeführten Maß-

nahmen insgesamt 370 T€ (Vorjahr: 566 T€) in die Modernisierung von 69 Wohnungen, verteilt auf alle Wirtschaftseinheiten investiert.



**KUTHSWEG 6–10, KEMPGENSWEG 27,  
AM STUFSTOCK 22–24 (VE 27)**

Die alten Hauseingangstüren wurden durch neue ersetzt. Die sehen nicht nur optisch besser aus, sondern erhöhen auch den Einbruchschutz.

**Volumen: 34 T€**



**ZUM MÄRCHENLAND 5 (VE 20)**

Eine neue Rampe ermöglicht den Mietern einen schwellenlosen Zugang. Installiert wurde sie auf Wunsch der Mieter mit Rollator und sonstigen Gehhilfen, die Schwierigkeiten mit der Eingangstreppe hatten.

**Volumen: 15 T€**



**STETTINER STRASSE 21,  
PRENZLAUER STRASSE 2 (VE 16)**

Dämmung der Giebelwände zur Wetterseite. Die Fugen in der bestehenden Wand waren in die Jahre gekommen, Feuchtigkeit drang ein.

**Volumen: 46 T€**



**SCHLESISCHE STRASSE 131/133 (VE 30)**

Gemeinsam mit den Mietern hat die DüBS im abschließbaren Hinterhof einen Fahrradunterstand gebaut. Vor allem ältere Mieter können sich nun den Gang in den Fahrradkeller sparen.

**Volumen: 0,4 T€**



**FRIEDLANDSTRASSE 5 (VE 10)**

Instandsetzung dreier Treppenhäuser in der Friedlandstraße durch umfangreiche Malerarbeiten.

**Volumen: 11 T€**



**RATHENOWER STRASSE 30–38 (VE 25)**

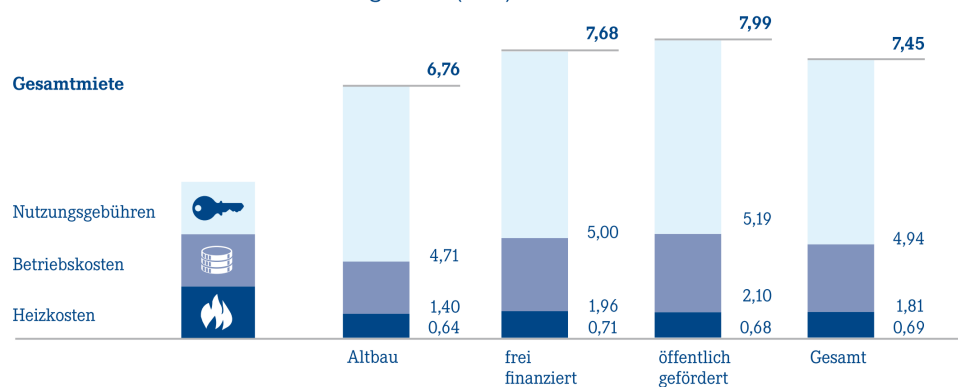
Instandsetzung der letzten neun Balkone in den Häusern der Rathenower Straße.

**Volumen: 57 T€**

Abbildung B.5: Berichtsbeispiel - Nutzungsgebühr [Bericht 15]

10

Durchschnittsmiete je m<sup>2</sup>/Wfl.  
Gesamtbestand nach Finanzierungsarten (in €)



Für eine Genossenschaftswohnung ist im Durchschnitt eine Gesamtnutzungsgebühr von 537,41 Euro monatlich zu zahlen und somit 9,00 Euro mehr als vor einem Jahr. Die Genossenschafts-

wohnungen wiesen unverändert eine durchschnittliche Wohnfläche von 72,44 m<sup>2</sup> auf. Die monatliche Gesamtbelastung ist folgender Tabelle zu entnehmen:

Monatliche Belastung  
Gesamtbestand nach Finanzierung je WE (in €)

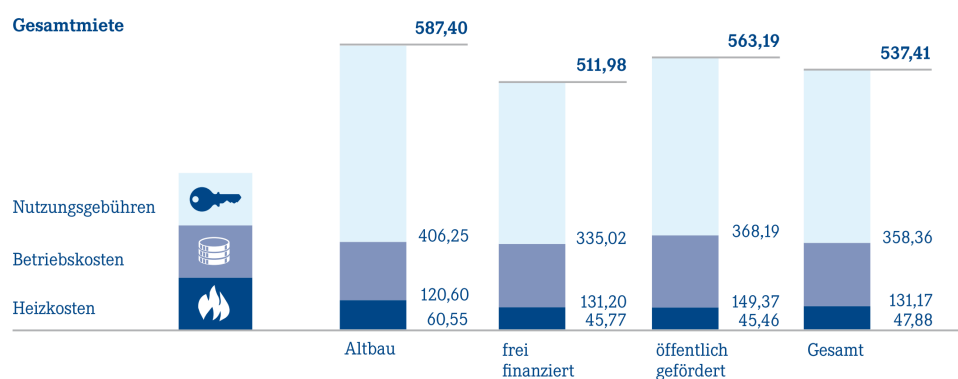


Abbildung B.6: Berichtsbeispiel - Wohnbegleitende Leistungen 1 [Bericht 49]



Fatime Şahin steht als Koordinatorin vor Ort und hauptamtliche Mitarbeiterin des Kooperationspartners Planerladen e.V. im Nachbarschaftstreff „Im Spähenfelde 15“ den Bewohnern mit Rat und Tat zur Seite.

Um das Miteinander zu stärken, haben wir in den Dortmunder Stadtteilen Innenstadt-West („Althoffblock“) und Innenstadt-Nord („Im Spähenfelde 15“) Nachbarschaftstreffs eingerichtet, die einen wertvollen Beitrag dazu leisten.

Der „Nachbarschaftstreff im Althoffblock“, der 2015 bereits sein 15-jähriges Bestehen feierte, ist ein Paradebeispiel für diese Form gelebter Gemeinschaft. Monatlich werden dort ca. 35 offene Veranstaltungen für alle Altersgruppen angeboten, durchschnittlich nehmen monatlich rund 600 Bewohner dieses vielfältige Angebot wahr.

Auf Initiative und unter Mitgestaltung der Ehrenamtlichen werden außerdem regelmäßig diverse Einzelveranstaltungen wie Vorträge, Ausflüge, Besichtigungen und Feste durchgeführt.

Der Nachbarschaftstreff „Im Spähenfelde 15“ ist eine erfolgreiche Kooperation mit dem Planerladen e.V. Gegründet wurde er 2009, seither hat sich der Treff zu einem wichtigen Zentrum des interkulturellen Austauschs entwickelt. In seinem Angebot spiegelt er die bunte Mischung an Nationalitäten wider, die die Nordstadt prägt. ●

## STECKBRIEF NACHBARSCHAFTSTREFF „IM SPÄHENFELDE 15“ 2016

- △ Zentrale Anlaufstelle für Menschen mit Migrationshintergrund im Quartier; wöchentliche Sprechstunde für Menschen mit Sprachbarrieren
- △ 15 wöchentliche Angebote für Erwachsene: Sportkurse, PC- und Internetworkshops für Senioren, Integrationskurse, Gesprächskreis für Senioren mit Migrationshintergrund, Alphabetisierungskurs für türkische Frauen und viele weitere Integrationsangebote
- △ 11 wöchentliche Angebote für Kinder (Klasse 1 bis 7) mit mehr als 60 regelmäßigen Teilnehmern pro Woche – Hausaufgabenhilfe, Kreative Stunde, Lesestunde oder auch Englischkurse
- △ 21 Einzelveranstaltungen für Erwachsene: Vorträge zum Thema Gesundheit oder Ausbildung beziehungsweise Weiterbildung
- △ 165 Kinder besuchten 2016 insgesamt 21 Sonderveranstaltungen – beispielsweise das Kunstprojekt „Recycling“, Kräuter züchten, Maschinenbau nur für Mädchen, Filmstunde, Backen, Bogenschießen
- △ Sommerfest und deutsch-türkisches Nikolausfest

## Abbildung B.7: Berichtsbeispiel - Wohnbegleitende Leistungen 2 [Bericht 51]

33

Geschäftsbericht 2016

### Entdecke die Nachbarschaftstreffe



**Genossenschaft heißt auch gelebte Nachbarschaft. Die fördern wir durch ein regelmäßiges und umfangreiches Angebot an Veranstaltungen, Festen und gemeinschaftlichen Erlebnissen – natürlich immer auf freiwilliger Basis.**

Sie sind das „gemeinschaftliche Herz“ der Genossenschaftssiedlungen, die mittlerweile 10 Nachbarschaftstreffe. Deswegen werden im Rahmen der neuen Organisationsausrichtung auch die Kontakte zu den Treffs ausgebaut. Hierin sehen wir eine Chance, das

ehrenamtliche Engagement zu fördern. Dort werden Sprechstunden und Informationsveranstaltungen angeboten. In 2016 ist wieder ein Erfahrungsaustausch mit den Aktiven der Nachbarschaftstreffe zu organisatorischen Fragen durchgeführt worden.

### SBV-Nachbarschaftshilfsverein

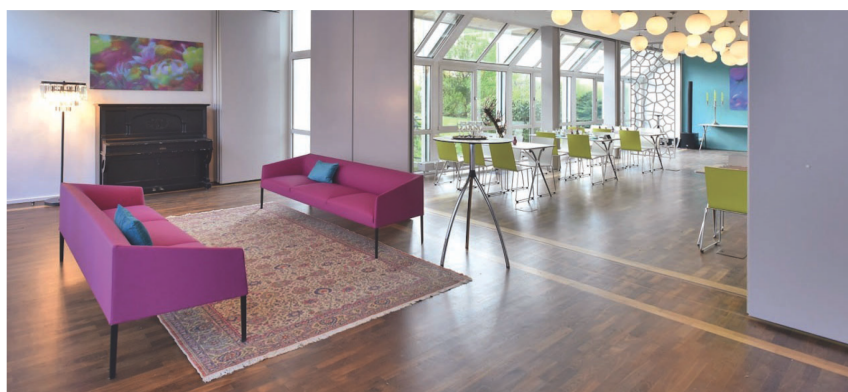
Im Jahr 2016 unterstützte der SBV-Nachbarschaftshilfe-Verein e.V. die Quartiersarbeit des Vereins WIR in der Hasseldelle mit 1.000 €. Der Nachbarschafts-

hilfsverein ist damit ein Baustein der Förderinfrastruktur für die vielen Nachbarschaftsaktivitäten im und um die Spar-und Bauverein Solingen eG.

### Genossenschaftshaus, Besucherwohnungen und Gästewohnungen

Das **Genossenschaftshaus** am Unnersberg wird regelmäßig von den Mitgliedern für Familienfeiern genutzt. In 2015 ist der von Gruppen genutzte Gymnastikraum verschönert worden und in 2016 waren das Erdgeschoss mit Küche und das Beratungsbüro an der Reihe. Die **SBV-Besucherwohnungen** für Gäste unserer Mitglieder befinden sich praktischerweise im Genossenschaftshaus am Unnersberg und über dem Gasthaus Weegerhof. Damit unsere Mitglieder selbst ebenfalls

eine Besucherwohnung woanders in Deutschland nutzen können, sind wir in dem Kooperationsverbund der Marketinginitiative. Mittlerweile bieten 72 Genossenschaften ihre Besucher- und Gästewohnungen bundesweit über das Internet an. Jedes SBV-Mitglied kann seinen Urlaub direkt bei einer Genossenschaft buchen zu günstigen Preisen. Näheres erfährt man über die Internetseite: [www.wbgd.de](http://www.wbgd.de).



←  
Nach seinem Umbau 2016 präsentiert sich das Genossenschaftshaus als stilvolle Feier-Location für die Mitglieder.

Spar- und Bauverein Solingen eG · Wohnen im Licht 02/2017

Abbildung B.8: Berichtsbeispiel - Genossenschaftliche Charakteristika 1 [Bericht 49]

## GELEBTE DEMOKRATIE – VERTRETERWAHL 2016

Was ist eine wesentliche Besonderheit in der Entscheidungsfindung bei einer Wohnungsbaugenossenschaft? Da ist natürlich der genossenschaftliche Förderauftrag: eine günstige Miete und ein dauerhaftes Wohnrecht. Da ist aber auch der demokratische Anspruch, das Mitbestimmungsrecht aller Mitglieder. Anders als normale Mieter sind „Genossenschaftler“ nicht nur Nutzer, sondern

auch Träger der genossenschaftlichen Leistung. Jeder Einzelne soll die Geschicke der Genossenschaft mitbestimmen. Weil das in der mitgliederstarken Spar- und Bauverein eG in der Praxis nicht umsetzbar ist, wird dieses Mitbestimmungsrecht alle fünf Jahre auf gewählte Vertreter übertragen – so auch im Jahr 2016.




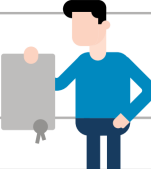










- 1   Zur Vorbereitung und Durchführung der Vertreterwahl, deren Ablauf in der Wahlordnung der Spar- und Bauverein eG geregelt ist, wurde ein **Wahlvorstand** aus dem Kreis von **Vorstand, Aufsichtsrat und Vertreterschaft** bestellt, der von einem **verwaltungsinternen Projektteam unterstützt** wurde.
- 2  In einem ersten Schritt legte der **Wahlvorstand** auf Basis eines von Vorstand und Gesamtaufsichtsrat erarbeiteten Vorschlags die **Neustrukturierung der Wahlbezirke** der Spar- und Bauverein eG fest. 
- 3   Der Hausbestand wurde in insgesamt **zehn Wahlbezirke** gegliedert, wobei gemäß den Vorgaben der Wahlordnung auf je **150 Mitglieder pro Wahlbezirk ein Vertreter** zu wählen war. Darüber hinaus wurden **Ersatzvertreter** gewählt.
- 4  Auf Basis der Mitgliederzahl per **31. Dezember 2015** waren insgesamt **135 Vertreter** zu wählen; als **Wahltag** wurde der **2. Mai 2016** festgelegt. Interessierte **Mitglieder** hatten die Möglichkeit, sich direkt bei der Spar- und Bauverein eG als **Kandidat** für die **Vertreterwahl** aufstellen zu lassen. 
- 5  **Anfang März 2016** wurden im Rahmen der Versammlungen zur Aussprache über die aus dem **Wahlbezirk zur Wahl vorzuschlagenden Mitglieder** die abschließenden **Wahlvorschläge pro Wahlbezirk** ermittelt, über die der Wahlvorstand in seiner zweiten Sitzung beschloss. 
- 6   **Anfang April 2016** wurden die **Wahlunterlagen an alle Mitglieder** der Spar- und Bauverein eG **versandt**. Die **Stimmauszählung** wurde vom **3. bis 4. Mai 2016** durchgeführt; im Anschluss erfolgte die Beschlussfassung über die gewählten Vertreter und Ersatzvertreter durch den Wahlvorstand.
- 7  Von insgesamt **135 Vertretern** wurden **57 Mitglieder neu** in das **Vertreteramt** gewählt; in **78 Fällen** wurden **aktuelle Vertreter wiedergewählt**. Insgesamt betrug die Wahlbeteiligung **19,96 Prozent**. 



Abbildung B.9: Berichtsbeispiel - Genossenschaftliche Charakteristika 2 [Bericht 6]

Neue Wege und neue Perspektiven für die Beteiligung in der [Genossenschaftskonferenz](#) Freien Scholle suchte und fand im November des Jahres die Genossenschaftskonferenz. Am Ende beschlossen die 110 Teilnehmerinnen und Teilnehmer das Konzept »Beteiligung in der Freien Scholle«. Es entwickelt die bisherige Erweiterte Selbstverwaltung weiter, indem es zeitgemäße Rahmenbedingungen für die Beteiligung an den genossenschaftlichen Entscheidungsprozessen schafft.

Nach der kritischen Auseinandersetzung mit den Strukturen der Erweiterten Selbstverwaltung in der Konferenz des Vorjahres hatte die Mitglieder-Arbeitsgruppe 2016 den Auftrag erhalten, die Erweiterte Selbstverwaltung der Genossenschaft zu überprüfen und neue, zeitgemäße Formen für die Beteiligung zu entwickeln. Das daraufhin von der Mitglieder-AG erarbeitete Konzept »Beteiligung in der Freien Scholle« sah drei wesentliche Neuerungen vor. So sollten künftig alle Haussprecher an den Sitzungen des Siedlungsrates teilnehmen können. Außerdem sollten es neue Beteiligungsformen ermöglichen, die Bewohner je nach Anlass und Betroffenheit in die Entscheidungsfindung einzubeziehen. Des Weiteren sollte ein »Beteiligungsmanager« als Schnittstelle zwischen Mitgliedern und Verwaltung die Beteiligung sicherstellen.

Die Vorschläge diskutierten die Teilnehmer in fünf Arbeitsgruppen. Darüber hinaus erarbeiteten sie die Eckpunkte für die Rolle der Haussprecher innerhalb der Beteiligung. Am Ende der Genossenschaftskonferenz standen drei Punkte zur Abstimmung: Dem Konzept »Beteiligung in der Freien Scholle« stimmte die Konferenz bei einer Gegenstimme zu. Einstimmig verabschiedete sie dagegen die Ausführungen zur Rolle der Haussprecher. Sie sahen vor, die Möglichkeiten zur Teilnahme an den genossenschaftlichen Entscheidungsprozessen zu erweitern und die formalen Voraussetzungen zu vereinfachen. Den Vorschlag einer Arbeitsgruppe, dass nur Haussprecher an einer Genossenschaftskonferenz teilnehmen sollen, die auch Mitglied der Genossenschaft sind, lehnte die Konferenz dagegen nach Diskussion mehrheitlich ab.

Mit der Einführung der neuen Beteiligungsstrukturen verfügt die Genossenschaft über Instrumente, die es ihr ermöglichen, die Entscheidungen über das Wohnen in der Genossenschaft auf eine breitere Basis zu stellen. Für eine erfolgreiche Gestaltung der Zukunft ist das eine sehr gute Voraussetzung.

Der Vorstand dankt allen Beteiligten, ganz besonders aber der Mitglieder-Arbeitsgruppe, für die ausgezeichnete Zusammenarbeit. Der konstruktive Dialog und die intensiven Diskussionen waren die Voraussetzung für den erfolgreichen Verlauf der Konferenz. Einmal mehr und sehr eindrucksvoll wurde deutlich, wie lebendig genossenschaftliches Wohnen sein kann.

Abbildung B.10: Berichtsbeispiel - Genossenschaftliche Charakteristika 3 [Bericht 26]



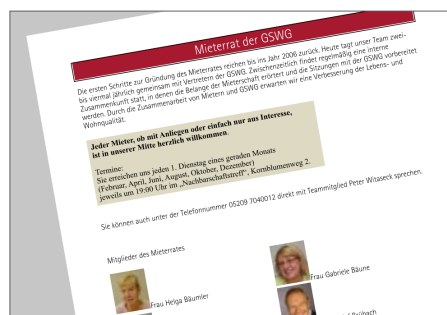
Der GSWG-Mieterrat ist in 2016 dreimal mit Vertretern der Genossenschaft zusammengekommen. Darüber hinaus fanden Sitzungen des Mieterrats ohne Mitarbeiter der Genossenschaft statt, in denen Anregungen, Erkenntnisse und Erfahrungen aus dem täglichen „Zusammen-Wohnen in den GSWG-Wohnquartieren“ aufgenommen und damit Tagesordnungspunkte für zielorientierte Gespräche mit der GSWG zum „gemeinsamen fruchtbaren Miteinander“ im Interesse der Mitglieder vorbereitet wurden. Dazu gehörten im Betrachtungszeitraum nachstehende Themen:

- Investitionen in den Bestand, in den Neubau und Erwerb von Mietwohnungen, ebenso Portfolioveränderungen durch Verkäufe;
- Wirtschaftliche Entwicklung der Genossenschaft;
- Mieterhöhungen im Allgemeinen und nach Modernisierungen;
- Büroflächen-Erweiterung des Geschäftsbetriebes;
- Hausordnung und Pflege der Außenanlagen;
- Personelle Entwicklung in der GSWG-Gruppe;
- Wirtschaftliche Entwicklung der Tochter-/Beteiligungsunternehmen.

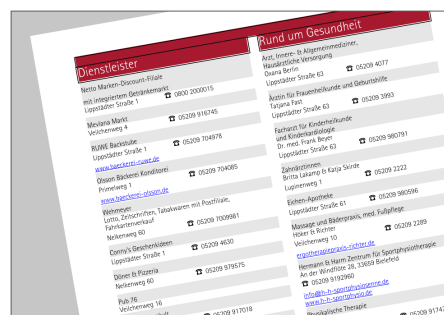
Ein weiterer Schwerpunkt war die Aufnahme sogenannter Fördermitglieder und die Zeichnung von Genossenschaftsanteilen über die satzungsgemäßen Pflichtanteile hinaus; und zwar im Zusammenhang mit der GSWG-Investitionsinitiative und den qualitativen Wachstumszielen im Besonderen. Es wurden Regelungen zu Sprechzeiten, an denen Vertreter des Mieterrates für die Mitglieder erreichbar sind vereinbart und ein vom Mieterrat umfangreich erarbeiteter „Mieter-Infobrief“ für die Mitglieder aufgelegt, der ab 2017 allen neuen Mietern ausgehändigt wird.

Die Zusammenarbeit von Mieterrat und GSWG war lösungsorientiert und einvernehmlich. Die genossenschaftlichen Prinzipien „Selbstverwaltung – Selbstbestimmung – Selbstverantwortung“ waren somit auch im Geschäftsjahr 2016 mit Leben gefüllt.

Wir bedanken uns bei den Mitgliedern des Mieterrates für die ausgesprochen gute und konstruktive Zusammenarbeit im Sinne der Solidargemeinschaft Genossenschaft. Ein besonderer Dank gilt den Beteiligten am „Mieter-Info-Brief“.



Auszüge aus dem Mieter-Info-Brief





# Literatur

AccountAbility (1999). *AccountAbility 1000 (AA1000) framework*.

Armstrong, P. (1994). "The Influence of Michel Foucault on Accounting Research". In: *Critical Perspectives on Accounting* 5.1, S. 25–55.

Bakonyi, E. (1980). "Zur Operationalisierung des genossenschaftlichen Förderauftrags - Ein Beitrag zur Erfassung der Präferenzstrukturen und Messung des Zufriedenheitsgrades von Individuen und Gruppen". In: *Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen* 30, S. 317–327.

Bakonyi, E. (1983). "Ergebnisse und Probleme einer Förderbilanz bei Kreditgenossenschaften - Erfahrungen einer empirischen Untersuchung". In: *Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen* 33, S. 183–193.

Bänsch, A. (1990). "Operationalisierung des Förderauftrags". In: *Genossenschaftswesen - Hand- und Lehrbuch*. Hrsg. von J. Laurinkari. München, Wien: Oldenbourg, S. 96–101.

Bauer, H. (2018). *Genossenschafts-Handbuch*. Berlin: Erich Schmidt, Lieferung 1/18.

Baxter, T., J. Bebbington und D. Cutteridge (2004). "Sustainable assessment model: Modelling economic, resource, environmental, social flows of a project". In: *The triple bottom line: Does it all add up?* Hrsg. von A. Henriques und J. Richardson. London: Earthscan. Kap. 11, S. 113–120.

Beattie, V. und S. J. Thomson (2007). "Lifting the lid on the use of content analysis to investigate intellectual capital disclosures". In: *Accounting Forum* 31.2, S. 129–163.

Bebbington, J. und R. Gray (2001). "An Account of Sustainability: Failure, Success and a Reconceptualization". In: *Critical Perspectives on Accounting* 12.5, S. 557–587.

Becker, A. (2004). "Jenseits des Kerns des Controlling: Management Accounting as social and institutional Practice". In: *Controlling und Management* 48.2, S. 95–107.

Berelson, B. R. (1952). *Content Analysis in Communication Research*. Illinois: Free Press.

Bergner, A., M. Scharp und G. Spars (2006). "Nachhaltige Wohnungswirtschaft". In: *Institut für Zukunftsstudien und Technologiebewertung - Werkstattbericht* 77.

- Bernet, C. (2008). *Kultureinrichtung der Bau- und Wohnungsgenossenschaften vom Kaiserreich bis zum Nationalsozialismus*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Beuerle, I. (2011). "Mitgliederförderung in Wohnungsgenossenschaften als Beitrag zur ökosozialen Entwicklung des Gemeinwesens". In: *Ökosoziale Transformation - Solidarische Ökonomie und die Gestaltung des Gemeinwesens*. Hrsg. von S. Elsen. Neu-Ulm: AG SPAK, S. 269–280.
- (2013). "Förderberichte in Wohnungsgenossenschaften". In: *Genossenschaften im Fokus einer neuen Wirtschaftspolitik - Bericht der XVII. Internationalen Genossenschaftswissenschaftlichen Tagung (IGT) 2012 in Wien - Teilband II Bestandsaufnahme und Ausgangssituation*. Hrsg. von J. Brazda, M. Dellinger und D. Rößl. Wien, Berlin, Münster: LIT, S. 577–583.
- (2014). *Wohnungsgenossenschaften im gesellschaftlichen Wandel*. Berlin: epubli.
- Beuerle, I. und S. Petter (2007). *Sozialmanagement in Wohnungsunternehmen*. Hamburg: Harmonia.
- Beuthien, V. (2003). *Die eingetragene Genossenschaft im Strukturwandel*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- (2018). *Genossenschaftsgesetz*. 16. Aufl. München: C.H.BECK.
- Beuthien, V., S. Dierkes und M. Wehrheim (2008). *Die Genossenschaft - mit der Europäischen Genossenschaft - Recht, Steuer, Betriebswirtschaft*. Rechtsformen der Wirtschaft. Berlin: Erich Schmidt.
- Beuthien, V. und S. Hanrath (2008). "Den Förderauftrag prüfen? Wie soll der Prüfer das machen?" In: *Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen* 58, S. 85–97.
- Beuthien, V., S. Hanrath und H.-O. Weber (2008). *Mitglieder-Fördermanagement in Genossenschaftsbanken - Analysen, Erläuterungen und Gestaltungsempfehlungen aus ökonomischer, rechtlicher und steuerlicher Sicht*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Blome-Drees, J. (1998). *Strategisches Management als Unternehmensführungskonzeption von Genossenschaften*. Regensburg: Transfer-Verl.
- (2008). "Modelle einer Erfolgsorientierung von Genossenschaften". In: *Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen* 58, S. 12–23.
- (2011). *Genossenschaftslehre - Eine erkenntnispluralistische und anwendungsorientierte Perspektive*. Neue kölnen Genossenschaftswissenschaft Band 6. Wien, Berlin, Münster: LIT.
- (2012). "Wirtschaftliche Nachhaltigkeit statt Shareholder Value. Das genossenschaftliche Geschäftsmodell." In: *WISO direkt. Analysen und Konzepte zur Wirtschafts- und Sozialpolitik*. März.
- Bludau, K. (1968). *Nationalsozialismus und Genossenschaften*. Hannover: Verlag für Literatur u. Zeitgeschehen.

- Blümle, E.-B. (1980). "Bemerkungen zur genossenschaftlichen Verbandsprüfung". In: *Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen* 30, S. 39–46.
- (1981). "Genossenschaftspolitik und Förderungsbilanz". In: *Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen* 31, S. 234–237.
- Boettcher, E. (1974). *Kooperation und Demokratie in der Wirtschaft*. Tübingen: Mohr.
- (1979). "Die Problematik der Operationalisierung des Förderungsauftrages in Genossenschaften: Förderplan und Förderbericht". In: *Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen* 29, S. 189–216.
- (1982a). "Die Genossenschaft im Verhältnis zu erwerbswirtschaftlichen und gemeinwirtschaftlichen Unternehmen sowie zur Gemeinnützigkeit". In: *Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen* 32.2, S. 91–110.
- (1982b). "Genossenschaft oder Gemeinwirtschaft? Erwiderungen auf die Kritiken von Walter Hamm, Ludwig Schnorr von Carolsfeld und Heinz Metzger". In: *Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen* 32.2, S. 253–261.
- Bowen, R. B. (1953). *Social responsibilities of the businessman*. New York: Harper.
- Branco, M. C. und L. L. Rodrigues (2007). "Issues in corporate social and environmental reporting research: An overview". In: *Issues in Social and Environmental Accounting* 1.1, S. 72–90.
- Brazda, J. (2013). *Skizzen zum Internationalen Jahr der Genossenschaften*. Wien: FOG.
- Brendel, M. (2011). *Genossenschaftsbewegung in Deutschland – Geschichte und Aktualität*. Hrsg. von M. Allgeier. Wiesbaden: VS-Verl., S. 15–36.
- Bröckling, U., S. Krasmann und T. Lemke (2011). "From Foucault's Lectures at the Collège de France to Studies of Governmentality - An Introduction". In: *Governmentality - Current Issues and Future Challenges*. Hrsg. von U. Bröckling, S. Krasmann und T. Lemke. London, New York: Routledge, S. 1–33.
- Brown, L. und E. Hicks (2013). "Stakeholder Engagement in the Design of Social Accounting and Reporting Tools". In: *Accounting for Social Value*. Hrsg. von L. Mook. Toronto; Buffalo; London: University of Toronto Press. Kap. 4, S. 85–116.
- Bundesministerium für Verkehr und digitale Infrastruktur (2004). *Wohnungsgenossenschaften - Potenziale und Perspektiven. Bericht der Expertenkommission Wohnungsgenossenschaften*. Berlin: Duncker & Humblot.
- Bundesverband der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken (2003). *Ergebnisse der Studie zur Mitgliedschaft*.

- Carroll, A. B. und A. K. Buchholtz (2008). *Business and Society: Ethics and Stakeholder Management*. 7. Aufl. Mason, OH: South-Western Cengage Learning.
- Clarkson, M. B. E. (1994). "A risk based model of stakeholder theory". In: *Proceedings of the Second Toronto Conference on Stakeholder Theory*. Hrsg. von Centre for Corporate Social Performance & Ethics. Toronto: University of Toronto, S. 18–19.
- (1995). "A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance." In: *Academy of Management Review* 20.1, S. 92–117.
- Cooper, C. (1992). "The Non and Nom of Accounting for (M)other Nature". In: *Accounting, Auditing & Accountability Journal* 5.3, S. 16–39.
- Cornell, B. und A. C. Shapiro (1987). "Corporate stakeholders and corporate finance". In: *Financial Management* 16.1, S. 5–14.
- Cracogna, D., A. Fici und H. Henry (2013). *International Handbook of Cooperative Law*. Berlin: Springer.
- Crazius, T. (2002). "Geno-Scorecard - Die Balanced Scorecard für Genossenschaftsbanken". In: *Unternehmensführung in Genossenschaftsbanken - Erfolgsfaktoren jenseits von Managementmethoden*. Hrsg. von R. Herzog. Schriftenreihe der Akademie Deutscher Genossenschaften 12. Wiesbaden: DG, S. 106–127.
- Creditreform Wirtschaftsforschung (2016). *Insolvenzen in Deutschland 2016*.
- Crome, B. (2007). "Entwicklung und Situation der Wohnungsgenossenschaften in Deutschland". In: *Informationen zur Raumentwicklung* 4, S. 211–221.
- Dammn, H.-T. (2016). *Verkehrssicherungspflichten in der Immobilienwirtschaft*. Hamburg: Hammonia.
- Dellinger, M. (2001). *Die Genossenschaft als Gesellschafter - Genossenschaftsrechtliche Zulässigkeitsgrenzen der Beteiligung an anderen Rechtsträgern*. Wien: FOG.
- Deutscher Bundestag (2006). "Entwurf eines Gesetzes zur Einführung der Europäischen Genossenschaft und zur Änderung des Genossenschaftsrechts". In: *Drucksache* 16.1524, S. 17.05.2006.
- Deutscher Genossenschafts- und Raiffeisenverband (2005). *Prüfung der Geschäftsführung von Genossenschaften*. Wiesbaden: DG.
- (2014). *Regionale Entwicklung mit Genossenschaften - Bürger, Wirtschaft und Kommunen Hand in Hand*. 2. Aufl.
- Dierkes, M. und L. E. Preston (1977). "Corporate social accounting reporting for the physical environment: A critical review and implementation proposal". In: *Accounting, Organizations and Society* 2.1, S. 3–22.

- Dilley, S. C. und J. J. Weygandt (1973). "Measuring Social Responsibility: An Empirical Test". In: *Journal of Accountancy* 136.3, S. 62–70.
- Donaldson, T. und L. E. Preston (1995). "The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications". In: *Academy of Management Review* 20.1, S. 65–91.
- Draheim, G. (1955). *Die Genossenschaft als Unternehmenstyp*. 2. Aufl. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Dülfer, E. (1976). "Arbeitnehmer-Mitbestimmung in Genossenschaften aus betriebswirtschaftlicher Sicht". In: *Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen* 26, S. 302–319.
- (1980). "Welche Relevanz hat der 'Förderauftrag' für die Pflichtprüfung der eingetragenen Genossenschaft?" In: *Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen* 30, S. 47–61.
- (1995). *Betriebswirtschaftslehre der Genossenschaften und vergleichbare Kooperative*. 2. Aufl. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Eichhorn, P. (2001). "Konstitutive Merkmale von Non-Profit-Organisationen". In: *Non-Profit-Management im Aufwind?: Festschrift für Karl Oettle zum 75. Geburtstag Karl Oettle zum 75. Geburtstag*. Hrsg. von D. Witt, C. Eckstaller und P. Faller. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag, S. 45–52.
- Eichwald, B. und K. J. Lutz (2011). *Erfolgsmodell Genossenschaften - Möglichkeiten für eine werteorientierte Marktwirtschaft*. Wiesbaden: DG.
- Elkington, J. (1997). *Cannibals with Forks: Triple Bottom Line of 21st Century Business*. Oxford: Capstone.
- Elsen, S. (2004). "Bürgerschaftliche Aneignung gegen die Enteignungsökonomie - Genossenschaften als Akteure im „Dritten Sektor“". In: *Sozial Extra* 28.7, S. 42–48.
- Engelhardt, W. W. (1979). "Zur Frage der Gemeinwirtschaftlichkeit von Genossenschaften". In: *Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen* 29, S. 13–28.
- (1981). "Zwei Diskussionsbeiträge zur Frage der Förderungsbilanzen". In: *Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen* 31, S. 238–240.
- (1984). "Gemeinwirtschaftliche Genossenschaften als typologisches, wirtschafts-, sozial- und rechtswissenschaftliches Problem". In: *Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen* 34.3, S. 179–196.
- (1990). "Die Genossenschaftsidee als Gestaltungsprinzip". In: *Genossenschaftswesen - Hand- und Lehrbuch*. Hrsg. von J. Laurinkari. München, Wien: Oldenbourg, S. 10–26.
- (1992). "Gemeinwirtschaft". In: *Genossenschafts-Lexikon*. Hrsg. von E. Mändle, W. Swoboda und W. Grüger. Wiesbaden: DG, S. 237–238.

- Engelhardt, W. W. (1973). "Motivationsaktivierung und -steuerung bei Managern unter dem Einfluss alternativer Eigentumsformen in Marktwirtschaftlichen und marktsozialistischen Ordnungen". In: *Information, Motivation und Entscheidung. Studien zum Vergleich von Wirtschaftssystemen*. Hrsg. von C. Watrin. Berlin: Duncker & Humblot, S. 165–214.
- Eschenburg, R. (1971). *Ökonomische Theorie der genossenschaftlichen Zusammenarbeit*. Tübingen: Mohr.
- Estes, R. W. (1976). *Corporate Social Accounting*. New York: Wiley & Sons.
- European Commission (2013). "Proposal for a Directive of the European Parliament And Of The Council amending Council Directives 78/660/EEC and 83/349/EEC as regards disclosure of non-financial and diversity information by certain large companies and groups". In: *COM(2013) 207*.
- Evan, W. M. und R. E. Freeman (1993). "A stakeholder theory of the modern corporation: Kantian capitalism". In: *Ethical theory and business*. Hrsg. von T. L. Beauchamp und N. E. Bowie. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Faust, H. (1977). *Geschichte der Genossenschaftsbewegung: Ursprung u. Aufbruch d. Genossenschaftsbewegung in England, Frankreich u. Deutschland sowie ihre weitere Entwicklung im dt. Sprachraum*. 3. Aufl. Frankfurt/Main: Knapp Verlag.
- Fehl, U. (2007). "H. Schulze-Delitzsch und F. W. Raiffeisen: Die Gründerväter und ihr Vermächtnis - die klassische Genossenschaft". In: *Volkswirtschaftliche Theorie der Kooperation in Genossenschaften*. Hrsg. von T. Brockmeier und U. Fehl. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht, S. 89–118.
- Fehr, P. (2000). *Dienstleistungsmanagement in der Wohnungswirtschaft - Wohnbegleitende Dienstleistungen für Mieter und Eigentümer*. Wiesbaden: Gabler.
- Fischer, D. (2009). "Erfolgsbeurteilung genossenschaftlicher Unternehmen - Theoretische Anforderungen an ein genossenschaftliches Erfolgsmaß". In: *Sozialwissenschaftliche Aspekte des Kooperations- und Genossenschaftsmanagements*. Hrsg. von J. Brazda, D. Rössl und R. Kühl. Stuttgart: Ibidem, S. 227–246.
- Fischer, D. und R. Doluschitz (2013). "Notwendigkeit und Nutzen einer Messung der Förderleistung von Kreditgenossenschaften aus Sicht der Vorstände". In: *Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen* 63.1, S. 15–28.
- Fleischer, K. (1992). "Regionalprinzip, genossenschaftliches". In: *Genossenschafts-Lexikon*. Hrsg. von E. Mändle und W. Swoboda. Wiesbaden: DG, S. 545–546.

- Foucault, M., M. Senellart, F. Ewald und A. Fontana (2007). *Security, territory, population: Lectures at the Collège de France, 1977–78*. Basingstoke, Hampshire: Palgrave Macmillan.
- Foucault, M. (1977). *Überwachen und Strafen - Die Geburt der Gefängnisse*. 1. Aufl. Frankfurt/Main: Suhrkamp.
- (1991a). "Governmentality". In: *The Foucault Effect - Studies in Governmentality*. Hrsg. von G. Burchell, C. Gordon und P. Miller. Chicago: The University of Chicago Press. Kap. 4, S. 87–104.
- (1991b). "Politics and the study of discourse". In: *The Foucault Effect - Studies in Governmentality*. Hrsg. von G. Burchell, C. Gordon und P. Miller. Chicago: The University of Chicago Press. Kap. 2, S. 53–72.
- (2003). *Society Must Be Defended: Lectures at the Collège de France, 1975-76*. New York: Picador.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston: Pitman.
- Freeman, R. E., J. S. Harrison, A. C. Wicks, B. Parmar und S. de Colle (2010). *Stakeholder Theory: The State of the Art*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Fritsch, S., M. Klose, R. Opfermann, N. Rosenski, N. Schwarz, H. K. Anheier und N. Spengler (2011). *Zivilgesellschaft in Zahlen. Abschlussbericht Modul 1*.
- Früh, W. (2017). *Inhaltsanalyse - Theorie und Praxis*. 9. Aufl. Konstanz, München: UVK.
- Fuchs, R. (2005). *Wertschöpfungsorientiertes Controlling in Wohnungsunternehmen - Konzept zur Unterstützung des organisatorischen Wandels*. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.
- Fürstenberg, F. (1995). *Zur Soziologie des Genossenschaftswesens*. Berlin: Duncker & Humblot.
- Gauthier, Y., M. Leblanc, L. Farley und L. Martel (1997). *Introductory guide to environmental accounting*. Montreal: KPMG.
- GdW Bundesverband deutscher Wohnungs- und Immobilienunternehmen (2004). *Innovative Dienstleistungen "rund um das Wohnen" professionell entwickeln - Service Engineering in der Wohnungswirtschaft*. Berlin: GdW Bundesverband deutscher Wohnungsunternehmen e.V.
- (2014a). *90 Jahre Die Wohnungswirtschaft - Die Geschichte des GdW und seiner Vorläuferverbände*.
- (2014b). *Nachhaltigkeit - Ökonomie, Ökologie und soziale Verantwortung*. URL: <http://web.gdw.de/energie-und-technik/nachhaltigkeit> (besucht am 25.08.2015).
- (2017). *Wohnungswirtschaftliche Daten und Trends 2017/2018 - Zahlen und Analysen aus der Jahresstatistik des GdW*. Freiburg: Haufe-Lexware.
- Geschwandtner, M. und M. Helios (2006). *Genossenschaftsrecht. Das neue Genossenschaftsgesetz und die Einführung der Europäischen Genossenschaft*. Freiburg/Breisgau, Berlin, München: Haufe.

- Global Reporting Initiative (2016a). *About GRI*. URL: <https://www.globalreporting.org/information/about-gri/Pages/default.aspx> (besucht am 25.01.2016).
- (2016b). *GRI's History*. URL: <https://www.globalreporting.org/information/about-gri/gri-history/Pages/GRI's%20history.aspx> (besucht am 25.01.2016).
- Goyder, D. G. (1961). *The responsible company*. Oxford: Blackwell.
- Gray, R. (1997). "The Practice of Silent Accounting". In: *Building corporate accountability. Emerging practices in social and ethical accounting, auditing, and reporting*. Hrsg. von S. Zadek, P. M. Pruzan und R. Evans. London: Earthscan. Kap. 13, S. 201–217.
- (2000). "Current Developments and Trends in Social and Environmental Auditing, Reporting and Attestation: A Review and Comment". In: *International Journal of Auditing* 4.3, S. 247–268.
- (2001). "Thirty years of social accounting, reporting and auditing: what (if anything) have we learnt?" In: *Business Ethics: A European Review* 10.1, S. 9–15.
- (2002). "The social accounting project and Accounting Organizations and Society Privileging engagement, imaginings, new accountings and pragmatism over critique?" In: *Accounting, Organizations and Society* 27.7, S. 687–708.
- Gray, R., R. Kouhy und S. Lavers (1995). "Constructing a research database of social and environmental reporting by UK companies". In: *Accounting, Auditing & Accountability Journal* 8.2, S. 78–101.
- Greenwood, M. und K. Kamoche (2013). "Social accounting as stakeholder knowledge appropriation". In: *Journal of Management and Governance* 17.3, S. 723–743.
- Greve, R. (2001). "Genossenschaften: Entwicklung und Bedeutung". In: *Verbände und Demokratie in Deutschland*. Hrsg. von A. Zimmer und B. Weßels. Opladen: Leske und Budrich. Kap. 1, S. 107–131.
- Gröjer, J.-E. und A. Stark (1977). "Social Accounting: A Swedish Attempt". In: *Accounting, Organizations and Society* 2.4, S. 349–386.
- Grosskopf, W. (1990). "Grundlagen genossenschaftlicher Strukturen und deren Wandlungen als Folge von Marktwängen". In: *Genossenschaftswesen - Hand- und Lehrbuch*. München; Wien: Oldenbourg, S. 363–378.
- Grosskopf, W., H.-H. Münkner und G. Ringle (2009). *Unsere Genossenschaft: Idee - Auftrag - Leistungen*. Wiesbaden: DG.



- Hammerschmidt, M. (2000). "Mitgliedschaft als ein Alleinstellungsmerkmal für Kreditgenossenschaften – Empirische Ergebnisse und Handlungsvorschläge". In: *Arbeitspapiere des Instituts für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms- Universität Münster* 17.
- Helios, M. und T. Strieder (2005). "Reform des Genossenschaftsrechts - Wiederbelebung einer guten Idee". In: *Der Betrieb* 51/52, S. 2794–2799.
- Henzler, R. (1953). "Mitbestimmung in Genossenschaften". In: *Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen* 3, S. 2–17.
- (1957). *Die Genossenschaft: Eine fördernde Betriebswirtschaft*. Essen: Girardet.
- (1961). "Der genossenschaftliche Grundauftrag – gedanklicher Kern genossenschaftlicher Arbeit". In: *Gemeinnütziges Wohnungswesen* 14.2, S. 53–55.
- Hesselbach, W. (1971). *Die gemeinwirtschaftlichen Unternehmen*. Frankfurt/Main: Europäische Verlagsanstalt.
- Hettlage, R. (1987). *Genossenschaftstheorie und Partizipationsdiskussion*. 2. Aufl. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- (1992). "Genossenschaften, soziologische Merkmale". In: *Genossenschafts-Lexikon*. Hrsg. von E. Mändle und W. Swoboda. Wiesbaden: DG, S. 255–258.
- Hill, C. W. L. und T. M. Jones (1992). "Stakeholder-Agency theory". In: *Journal of Management Studies* 29.2, S. 131–154.
- Hillebrand, K.-P. und J. Keßler (2010). *Berliner Kommentar zum Genossenschaftsgesetz*. 2. Aufl. Hamburg: Hammonia.
- Holsti, O. R. (1969). *Content analysis for the social sciences and humanities*. Reading, Mass.: Addison-Wesley.
- Honold-Reichert, T. (2002). "Portfolio und Balanced Scorecard: Instrumente für das strategische Management in Genossenschaften". In: *Arbeitspapiere der Forschungsstelle Genossenschaftswesen an der Universität Hohenheim* 17.
- Hopwood, A. G. (1990). "Accounting and Organisation Change". In: *Accounting, Auditing & Accountability Journal* 3.1, S. 7–17.
- Husen, R. van (2015). "Zu den Genossenschaftsprinzipien: Eine nicht ausschließlich rechtsdogmatische Spurensuche". In: *Perspektiven für die Genossenschaftsidee: Festschrift zum 65. Geburtstag von Hans Hofinger*. Hrsg. von J. Brazda, R. van Husen und D. Rößl. Bremen: EHV Academicpress. Kap. 2, S. 109–125.
- International Co-Operative Alliance (1995). *Statement on the Co-operative Identity*.

- Jäger, W. (1981). "Der Förderbericht in Genossenschaften als Legitimations- und Motivationsinstrument". In: *Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen* 31, S. 241–247.
- Jenkis, H. (1985). *Die gemeinnützige Wohnungswirtschaft zwischen Markt und Sozialbindung*. Berlin: Duncker & Humblot.
- Kanther, M. A. und D. Petzina (2000). *Victor Aimé Huber (1800 - 1869): Sozialreformer und Wegbereiter der sozialen Wohnungswirtschaft*. Berlin: Duncker & Humblot.
- Kißlinger, R. (1992). "Selbsthilfe, Selbstverantwortung, Selbstverwaltung". In: *Genossenschafts-Lexikon*. Hrsg. von E. Mändle und W. Swoboda. Wiesbaden: DG, S. 577–578.
- Klemisch, H. und M. Boddenberg (2012). "Zur Lage der Genossenschaften – tatsächliche Renaissance oder Wunschdenken?" In: *WSI Mitteilungen* 8, S. 570–580.
- Klemisch, H. und W. Vogt (2012). "Genossenschaften und ihre Potenziale für eine sozial gerechte und nachhaltige Wirtschaftsweise". In: *WISO Diskurs - Expertisen und Dokumentationen zur Wirtschafts- und Sozialpolitik* November.
- Kluge, A. (2007). "Genossenschaften in der Geschichte". In: *Volkswirtschaftliche Theorie der Kooperation in Genossenschaften*. Hrsg. von T. Brockmeier und U. Fehl. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht. Kap. I, S. 3–38.
- Kluthe, K. (1985). *Genossenschaften und Staat in Deutschland: Systematische und historische Analysen deutscher Genossenschaftspolitik bezogen auf den Zeitraum 1914 bis zur Gegenwart*. Berlin: Duncker & Humblot.
- Kramer, J. W. (2005). "Der Erfolg einer Genossenschaft Anmerkungen zu Definition, Operationalisierung, Messfaktoren und Problemen". In: *Wismarer Diskussionspapiere* 23.
- Kraus, M. und D. Stegarescu (2005). "Non-Profit-Organisationen in Deutschland - Ansatzpunkte für eine Reform des Wohlfahrtsstaats". In: *ZEW Dokumentationen* 05-02.
- Kreps, T. J. (1940). *Measurement of the Social Performance of Business*. Washington: U.S. Government Printing Office.
- Krippendorff, K. (2013). *Content Analysis - An Introduction to Its Methodology*. 3. Aufl. Los Angeles, London, New Delhi, Singapore, Washington DC: SAGE.
- Kuckartz, U. (2016). *Qualitative Inhaltsanalyse. Methoden, Praxis, Computer- unterstützung*. 3. Aufl. Weinheim, Basel: Beltz Juventa.
- Kühn, A.-L., M. Stiglbauer und E. Zschäckel (2014). "Nachhaltigkeitsberichterstattung von Kreditgenossenschaften: Eine empirische Untersuchung". In: *Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen* 64.1, S. 19–38.

- Kuhn, W. (1984). "Förderplan und Unternehmensleitbild genossenschaftlicher Kreditinstitute". In: *Zeitschrift für das gesamte Bank- und Börsenwesen* 32, S. 320–330.
- Lang, J. und L. Weidmüller (2016). *Genossenschaftsgesetz*. 38. Aufl. Berlin, Boston: De Gruyter.
- Lemke, T. (2007). *Gouvernementalität und Biopolitik*. Wiesbaden: VS-Verl.
- Lenk, T., O. Rottmann, R. Albrecht und M. Hesse (2013). "Stadtrendite von Wohnungsgenossenschaften 2009 - 2012, Studie im Auftrag des Verbands Sächsischer Wohnungsgenossenschaften (VSWG) und der Plattform von Leipziger Wohnungsgenossenschaften "wohnen bei uns"". In: *Studie im Auftrag des Verbands Sächsischer Wohnungsgenossenschaften (VSWG) und der Plattform von Leipziger Wohnungsgenossenschaften "wohnen bei uns"*.
- Lenk, T., O. Rottmann und M. Hesse (2010). *Sozialrendite von Wohnungsgenossenschaften, Studie im Auftrag des Verbands Sächsischer Wohnungsgenossenschaften (VSWG) und der Plattform von Leipziger Wohnungsgenossenschaften "Wohnen bei uns"*.
- Lepper, K. (2016). "Motives and Requirements for a Social Accounting Concept specific to Cooperatives: A Member Perspective". In: *Genossenschaftliche Identität und Wachstum, Cooperative Identity and Growth*. Hrsg. von F. Taisch, A. Jungmeister und H. Gernet. St. Gallen: Verlag Raiffeisen Schweiz, S. 165–175.
- Linowes, D. F. (1972). "An Approach to Socio-Economic Accounting". In: *Conference Board Record* 9.11, S. 58–61.
- Lipfert, H. (1988). *Mitgliederförderndes Kooperations- und Konkurrenzmanagement in genossenschaftlichen Systemen*. 2. Aufl. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Loesch, A. von (1977). *Die gemeinwirtschaftliche Unternehmung*. Köln: Bund-Verlag.
- Loft, A. (1986). "Towards a critical understanding of accounting: The case of cost accounting in the U.K., 1914–1925". In: *Accounting, Organizations and Society* 11.2, S. 137–169.
- Macintosh, N. B. (2002). *Accounting, Accountants and Accountability: Poststructuralist Positions*. London, New York: Routledge.
- Maignan, I., O. C. Ferrell und L. Ferrell (2005). "A stakeholder model for implementing social responsibility in marketing". In: *European Journal of Marketing* 39.9/10, S. 956–977.
- Mändle, E. (1992a). "Gemeinwirtschaft und Genossenschaft, Abgrenzung". In: *Genossenschafts-Lexikon*. Hrsg. von E. Mändle, W. Swoboda und W. Gröger. Wiesbaden: DG, S. 239–240.
- (1992b). "Gesellschaftspolitische Bedeutung der Genossenschaft". In: *Genossenschafts-Lexikon*. Hrsg. von E. Mändle. Wiesbaden: DG, S. 305–307.
- (2005). *Grundrisse der Wohnungsgenossenschaften*. Hamburg: Hammonia.

- Mathews, M. R. (1984). "A suggested classification for social accounting research". In: *Journal of Accounting and Public Policy* 3.3, S. 199–221.
- (1995). "Social and environmental accounting: A practical demonstration of ethical concern?" In: *Journal of Business Ethics* 14.8, S. 663–671.
- (1997). "Twenty-five years of social and environmental accounting research: Is there a silver jubilee to celebrate?" In: *Accounting, Auditing & Accountability Journal* 10.4, S. 481–531.
- Mathews, M. R. und M. H. B. Perera (1995). *Accounting Theory and Development*. 3. Aufl. Nashville: Thomas Nelson Publisher.
- McIntosh, M., D. Leipziger, T. Ruth und G. Coleman (2003). *Living Corporate Citizenship: Strategic Routes to Socially Responsible Business*. London: Financial Times Prentice Hall.
- McKinlay, A. und E. Pezet (2010). "Accounting for Foucault". In: *Critical Perspectives on Accounting* 21.6, S. 486–495.
- Mennicken, A. und H. Vollmer (2007). *Zahlenwerk - Kalkulation, Organisation und Gesellschaft*. Wiesbaden: VS-Verl.
- Merten, K. (1995). *Inhaltsanalyse, Einführung in die Theorie, Methode und Praxis*. 2. Aufl. Wiesbaden: Springer.
- Michelon, G., S. Pilonato und F. Ricceri (2015). "CSR reporting practices and the quality of disclosure: An empirical analysis". In: *Critical Perspectives on Accounting* 33, S. 59–78.
- Miles, S. (2015). "Stakeholder Theory Classification: A Theoretical and Empirical Evaluation of Definitions". In: *Journal of Business Ethics*.
- Miller, P. (1994). "Accounting and Objectivity: The Invention of Calculating Selves and Calculable Spaces". In: *Rethinking Objectivity*. Hrsg. von A. Megill. Durham, London: Duke University Press, S. 239–264.
- Miller, P. und T. O'Leary (1987). "Accounting and the Construction of the Governable Person". In: *Accounting, Organizations and Society* 12.3, S. 235–265.
- Mitchell, R. K., B. R. Agle und D. J. Wood (1997). "Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts". In: *Academy of Management Review* 22.4, S. 853–886.
- Mook, L. (2013). "Social Accounting for the Social Economy". In: *Accounting for Social Value*. Hrsg. von L. Mook. Toronto: University of Toronto Press, S. 5–28.
- Mook, L., J. Quarter und B. J. Richmond (2007). *What counts: Social accounting for nonprofits and cooperatives*. 2. London: Sigel Press.

- Moore, D. C. (1991). "Accounting on trial: The critical legal studies movement and its lessons for radical accounting". In: *Accounting, Organizations and Society* 16.8, S. 763–791.
- Münkner, H.-H. (1995). *Economie Sociale aus deutscher Sicht*. Marburg: Institut für Genossenschaftswesen an der Philipps-Universität Marburg.
- (2002). "Eine besondere Betriebswirtschaftslehre für förderungswirtschaftliche Unternehmen?" In: *"Nutzer-orientierte" versus Investor-orientierte Unternehmen. Argumente für eine besondere Betriebswirtschaftslehre förderungswirtschaftlicher Unternehmen*. Hrsg. von H.-H. Münkner. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht, S. 1–16.
- Nagel, R. W. (1992). *Die Transformation der Bank für Gemeinwirtschaft (BfG) als morphologisch-typologisches Problem.: Die Entstehung und Entwicklung eines Kreditinstitutes*. Berlin: Duncker & Humblot.
- Neese, C. H. (2012). "Profilierung durch wertbezogenes genossenschaftliches Management - vergleichende Betrachtung der Raiffeisenbanken im Alpenraum". In: *Genossenschaftliche Kooperation - anders wirtschaften!* Hrsg. von G. Ringle und H.-H. Münkner. Baden-Baden: Nomos, S. 229–249.
- Neu, D., H. Warsame und K. Pedwell (1998). "Managing Public Impressions: Environmental Disclosures in Annual Reports". In: *Accounting, Organizations and Society* 23.3, S. 265–282.
- Neuendorf, K. A. (2017). *The Content Analysis Guidebook*. 2. Aufl. Thousand Oaks, London, New Delhi: SAGE Publications, S. 320.
- Novy, K. (1983). *Genossenschafts-Bewegung: Zur Geschichte und Zukunft der Wohnreform*. Berlin: Transit.
- O'Dwyer, B. (2005). "Stakeholder democracy: challenges and contributions from social accounting". In: *Business Ethics: A European Review* 14.1, S. 28–41.
- Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (2011). *OECD-Leitsätze für multinationale Unternehmen - Neufassung 2011*.
- Owen, D. (2008). "Chronicles of wasted time?: A personal reflection on the current state of, and future prospects for, social and environmental accounting research". In: *Accounting, Auditing & Accountability Journal* 21.2, S. 240–267.
- Owen, D., R. Gray und J. Bebbington (1997). "Green Accounting: Cosmetic Irrelevance or Radical Agenda for Change?" In: *Asia-Pacific Journal of Accounting* 4.2, S. 175–198.
- Painter-Morland, M. (2006). "Triple bottom-line reporting as social grammar: integrating corporate social responsibility and corporate codes of conduct". In: *Business Ethics: A European Review* 15.4, S. 352–364.

- Parker, L. D. (2011). "Twenty-one years of social and environmental accountability research: A coming of age". In: *Accounting Forum* 35.1, S. 1–10.
- Patera, M. (1981). "Genossenschaftliche Förderbilanz Theoretische Grundlagen - Praktische Durchführung". In: *Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen* 31, S. 212–225.
- (1992a). "Doppelnatur der Genossenschaft". In: *Genossenschafts-Lexikon*. Hrsg. von E. Mändle und W. Swoboda. Wiesbaden: DG, S. 140–141.
- (1992b). "Förderbericht, Förderbilanz, Förderplan". In: *Genossenschafts-Lexikon*. Hrsg. von E. Mändle, W. Swoboda und W. Grüger. Wiesbaden: DG, S. 200–203.
- Pauli, H. (1980). "Ordnungsmäßigkeit der Geschäftsführung und Förderauftrag in Genossenschaften aus Sicht der Prüfung". In: *Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen* 30, S. 307–315.
- Paulick, H. (1956). *Das Recht der eingetragenen Genossenschaft*. Karlsruhe: C. F. Müller.
- Pelzl, W. (1990). "Verbandsorganisation". In: *Genossenschaftswesen - Hand- und Lehrbuch*. Hrsg. von J. Laurinkari. München; Wien: Oldenbourg, S. 422–435.
- Planer, A. (2014). "Nachhaltigkeit in der kommunalen Wohnungswirtschaft". In: *Die nachhaltige Stadt: Zukunftssicherndes kommunales Ressourcenmanagement*. Hrsg. von M. Wilde. München: Oldenbourg, S. 81–96.
- Platzer, M. (2011). *Corporate Social Responsibility von Genossenschaftsbanken*. Wien: Diplom-Arbeit, Wirtschaftsuniversität Wien.
- Pöhlmann, P., A. Fandrich und J. Bloehs (2012). *Genossenschaftsgesetz*. 4. Aufl. München: C.H.BECK.
- Power, M. (1991). "Auditing and Environmental Expertise: Between Protest and Professionalisation". In: *Accounting, Auditing & Accountability Journal* 4.3, S. 30–42.
- Purtschert, R. (2002). "Nutzer-versus investor-orientierte Unternehmungen - Der Ansatz des Instituts für Verbands- und Genossenschafts-Management an der Universität Freiburg/Schweiz". In: *"Nutzer-orientierte" versus "Investor-orientierte" Unternehmen. Argumente für eine besondere Betriebswirtschaftslehre förderungswirtschaftlicher Unternehmen*. Hrsg. von H.-H. Münkner. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht, S. 25–40.
- Puxty, A. G. (1986). "Social accounting as immanent legitimation: A critique of a technicist ideology". In: *Advances in Public Interest Accounting* 1, S. 96–111.
- (1991). "Social accountability and universal pragmatics". In: *Advances in Public Interest Accounting* 4, S. 35–45.
- (1993). *The Social & Organizational Context of Management Accounting*. London: Academic Press.

- Ramanathan, K. V. (1976). "Toward a Theory of Corporate Social Accounting". In: *The Accounting Review* 51.3, S. 516–528.
- Ravensburg, N. G. von (2010). "Gesellschaftlicher Auftrag für Genossenschaften?" In: *Wismarer Diskussionspapiere* 4, S. 30–45.
- (2013). "Die Rolle der eingetragenen Genossenschaft in der Erbringung Sozialer Dienste und in der Gemeinwesenökonomie". In: *Kölner Beiträge zum Internationalen Jahr der Genossenschaften 2012*. Hrsg. von H. J. Rösner und F. Schulz-Nieswandt. Wien, Berlin, Münster: LIT, S. 44–67.
- Regierungskommission Corporate Governance Kodex (2017). *Deutscher Corporate Governance Kodex*.
- Rhenman, E. (1968). *Industrial democracy and industrial management: A critical essay on the possible meanings and implications of industrial democracy; (Technology and democratic society)*. Assen: Van Gorcum.
- Ringle, G. (1990). "Innergenossenschaftliche Gruppenaktivität und Kommunikation". In: *Genossenschaftswesen - Hand- und Lehrbuch*. Hrsg. von J. Laurinkari. München; Wien: Oldenbourg, S. 483–493.
- (2006a). "Aktive Mitgliedschaft - eine strategische Notwendigkeit". In: *Verbands-Management* 32.3, S. 50–59.
- (2006b). "'Erfolg' aus genossenschaftsspezifischer Sicht". In: *Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen* 56, S. 207–220.
- (2007a). "Bürgerschaftliches Engagement von Genossenschaften". In: *Verbands-Management* 33.3, S. 30–39.
- (2007b). "Genossenschaftliche Prinzipien im Spannungsfeld zwischen Tradition und Modernität". In: *Wismarer Diskussionspapiere* 1.
- Roberts, R. W. und L. Mahoney (2004). "Stakeholder Conceptions of the Corporation: Their Meaning and Influence in Accounting Research." In: *Business Ethics Quarterly* 14.3, S. 399–431.
- Rohlfing, W. und J. Ziranka (1972). "Die Kontrolle der Förderungsleistung der genossenschaftlichen Geschäftsführung durch die Prüfung". In: *Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen* 22.2, S. 194–211.
- Rösner, H. J. (1997). "Gibt es eine genossenschaftliche Unternehmenskultur?" In: *Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen* 47, S. 260–272.

- Rösner, H. J. (2013). "Corporate Social Responsibility - auch für Genossenschaften (?)" In: *Kölner Beiträge zum Internationalen Jahr der Genossenschaften 2012*. Hrsg. von H. J. Rösner und F. Schulz-Nieswandt. Wien, Berlin, Münster: LIT, S. 1–13.
- Rößl, D. (2017). "Das gesellschaftlich verantwortliche Agieren von Genossenschaften als Komponente des Membership-Value". In: *Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen* 67.2, S. 67–83.
- Roth, K. (2005). *Zwischen Selbstverständnis und Strategie: Corporate Citizenship in Kreditgenossenschaften*. Wien, Berlin, Münster: LIT.
- (2006a). *Corporate Citizenship von Kreditgenossenschaften in Deutschland - Eine empirische Studie*. Wien, Berlin, Münster: LIT.
- (2006b). "Gemeinwohlorientierung als Business Case – Corporate Citizenship und dessen Potenziale für Kreditgenossenschaften". In: *Zeitschrift für öffentliche und gemeinwirtschaftliche Unternehmen* 29.3, S. 309–320.
- Rudolph, P. H. (2011). "The Global Sullivan Principles of Corporate Social Responsibility". In: *Corporate Social Responsibility: The Corporate Governance of the 21st Century*. Hrsg. von R. Mulle-rat. 2. Aufl. Alphen: Wolters Kluwer. Kap. 13, S. 247–250.
- Runkel, G. (2003). *Genossenschaft, Repräsentation und Partizipation*. Wien, Berlin, Münster: LIT.
- Rybnikova, I. und R. Hartz (2014). "Genossenschaften als Modell partizipativen Organisierens?" In: *Perspektiven der Wirtschaftswissenschaften*. Hrsg. von D. Gesmann-Nuissl, R. Hartz und M. Dittrich. Wiesbaden: Springer, S. 61–80.
- Sassen, R. (2011). *Fortentwicklung der Berichterstattung und Prüfung von Genossenschaften: Eine betriebswirtschaftliche und empirische Analyse vor dem Hintergrund des genossenschaftlichen Förderauftrags*. Wiesbaden: Gabler.
- Savage, G. T., T. W. Nix, C. J. Whitehead und J. D. Blair (1991). "Strategies for assessing and managing organizational stakeholders." In: *Academy of Management Executive* 5.2, S. 61–75.
- Scharp, M. und A. Bergner (2006). "Was denken Wohnungsunternehmen über das Thema "Nachhaltige Wohnungswirtschaft"?" In: *Wohnungsmarktentwicklung Deutschland: Trends, Segmente, Instrumente*. Hrsg. von G. Spars. Berlin: Technische Universität Berlin, S. 175–204.
- Schepers, A. (1985). "Genossenschaften im Nationalsozialismus". In: *Anders Leben. Geschichte und Zukunft der Genossenschaftskultur. Beispiele aus Nordrhein-Westfalen*. Hrsg. von K. Novy. Berlin, Bonn: Dietz.
- Schneider, H. (1964). "Über Grenzkosten und ihre Anwendung im Energie- und Verkehrssektor". In: *Jahrbuch für Sozialwissenschaft* 14.3, S. 206–236.



- Schulte-Eickel, K. (2009). *Zukunftsstrategien für Wohnungsgenossenschaften vor dem Hintergrund sich wandelnder Rahmenbedingungen*. Nürnberg: Forschungsinstitut für Genossenschaftswesen.
- Schwarz, M. E. (2004). *Strategisches Management in der Wohnungswirtschaft: Ehemals gemeinnützige Wohnungsunternehmen auf dem Weg zu einem neuen Führungsverständnis*. Wiesbaden: Springer.
- Schwarz, P. (2006). "Großgenossenschaften: Vom Förderauftrag zur Corporate Citizenship?" In: *Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen* 56, S. 59–74.
- Social Accountability International (2014). *Social Accountability 8000*.
- Srnka, K. J. und S. T. Koeszegi (2007). "From Words to Numbers? How to Transform Rich Qualitative Data into Meaningful Quantitative Results". In: *Schmalenbach Business Review* 1.January, S. 29–57.
- Steding, R. (2002). *Das Recht der eingetragenen Genossenschaft: Ein Überblick*. Berlin: Institut für Genossenschaftswesen.
- Steiner, G. und A. Schütt (2011). "Vertrauen in Deutschland' und genossenschaftliche Werte". In: *Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen* 61.3, S. 201–216.
- Stewart, R. E. (1992). "Pluralizing Our Past: Foucault in Accounting History". In: *Accounting, Auditing & Accountability Journal* 5.2, S. 57–73.
- Stöcker, H. (1976). *Die Entwicklungsphasen in der gemeinnützigen Wohnungswirtschaft unter dem Einfluss der Unternehmungsformen*. Bonn: Domus.
- Sullivan, L. H. (1999). *The Global Sullivan Principles*.
- Theurl, T. und C. Wendler (2011). *Was weiß Deutschland über Genossenschaften*. Aachen: Shaker.
- Thiemeyer, T. (1964). *Grenzkostenpreise bei öffentlichen Unternehmen*. Wiesbaden: Springer.
- (1970). *Gemeinwirtschaftlichkeit als Ordnungsprinzip*. Berlin: Duncker & Humblot.
- (1972). "Zur Theorie der Gemeinwirtschaft in der Wirtschaftswissenschaft". In: *Gewerkschaftliche Monatshefte* 3, S. 129–141.
- (1981). "Gemeinwirtschaft". In: *Handwörterbuch der Wirtschaftswissenschaft (HdWW); Zugleich Neuauflage des Handwörterbuchs der Sozialwissenschaften; Bd.: 3*. Hrsg. von W. Albers. Stuttgart, New York, Tübingen, Zürich: Fischer, Mohr, Vandenhoeck & Ruprecht, S. 525–540.
- (1990). "Zur Abgrenzung von Genossenschaften und Gemeinwirtschaft". In: *Genossenschaftswesen - Hand- und Lehrbuch*. Hrsg. von J. Laurinkari. München: Oldenbourg. Kap. 2, S. 324–336.

- Thompson, J. K., S. L. Wartick und H. L. Smith (1991). "Integrating corporate social performance and stakeholder management: Implications for a research agenda in small business". In: *Research in Corporate Social Performance and Policy* 12, S. 207–230.
- Thürling, M. (2014). "Genossenschaften im Dritten Sektor: Situation, Potentiale und Grenzen. Im Spannungsverhältnis zwischen Wirtschaftlichkeit und sozialer Zielsetzung". In: *WZB Discussion Paper SP V 2014.301*.
- Tinker, T., M. Neimark und C. Lehmann (1991). "Falling down the hole in the middle of the road: Political quietism in corporate social reporting". In: *Accounting, Auditing & Accountability Journal* 4.2, S. 28–54.
- Toms, J. S. (2002). "Firm Resources, Quality Signals and the Determinants of Corporate Environmental Reputation: Some Uk Evidence". In: *The British Accounting Review* 34.3, S. 257–282.
- Ullmann, A. A. (1976). "The corporate environmental accounting system: A management tool for fighting environmental degradation". In: *Accounting, Organizations and Society* 1.1, S. 71–79.
- Unerman, J. (2000). "Methodological issues - Reflections on quantification in corporate social reporting content analysis". In: *Accounting, Auditing & Accountability Journal* 13.5, S. 667–681.
- United States Government Accountability Office (1996). *Content Analysis: A Methodology for Structuring and Analyzing Written Material*.
- Van der Laan, G., H. Van Ees und A. Van Witteloostuijn (2008). "Corporate Social and Financial Performance: An Extended Stakeholder Theory, and Empirical Test with Accounting Measures". In: *Journal of Business Ethics* 79.3, S. 299–310.
- VdW Verband der Wohnungs- und Immobilienwirtschaft Rheinland Westfalen e.V. (2017). *Der VdW Rheinland Westfalen - die nachhaltige Wohnungswirtschaft*. URL: <http://www.vdw-rw.de/ueber-den-verband.html> (besucht am 11.07.2017).
- Verband Berlin-Brandenburgischer Wohnungsunternehmen e.V. (2017). *Der Interessenbereich*. URL: <https://bbu.de/der-interessenbereich> (besucht am 11.07.2017).
- Vereinte Nationen (2012). *What are the values driving cooperative enterprises?* URL: <http://social.un.org/coopsyear/cooperatives-values.html> (besucht am 15.09.2015).
- Vierheller, R. (1974). *Unternehmensführung und Mitgliederinformation in der Genossenschaft : zur Anwendung der elektronischen Datenverarbeitung in integrierten Handelsgenossenschaften*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- (1983). *Demokratie und Management: Grundlagen einer Managementtheorie genossenschaftlich-demokratisch verfasster Unternehmen*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.

- Vogel, W. (2002). "Zielbildung in Unternehmen mit aktiver Beteiligung der Mitglieder/Nutzer". In: *'Nutzer-orientierte' versus 'Investor-orientierte' Unternehmen. Argumente für eine besondere Betriebswirtschaftslehre förderungswirtschaftlicher Unternehmen*. Hrsg. von H.-H. Münkner. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht, S. 59–85.
- Vogt, W. (2013). "ZfgG-Kurzbeitrag Die Rolle der Genossenschaften im Rahmen der Gesamtwirtschaft". In: *Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen* 63.2, S. 141–146.
- VSWG Verband Sächsischer Wohnungsgenossenschaften e.V. (2016). *Förderbericht – Mitgliederförderung, Spenden, Sponsoring*.
- Wartick, S. L. und P. L. Cochran (1985). "The Evolution of the Corporate Social Performance Model". In: *The Academy of Management Review* 10.4, S. 758.
- Weber, R. P. (1990). *Basic Content Analysis*. 2. Aufl. Newbury Park, London, New Delhi: SAGE Publications, Inc.
- Weisel, E. (2002). "Erfolgsmessung und -bewertung bei förderungswirtschaftlichen Unternehmen - Prüfung der Förderungseffizienz". In: *'Nutzer-orientierte' versus 'Investor-orientierte' Unternehmen. Argumente für eine besondere Betriebswirtschaftslehre förderungswirtschaftlicher Unternehmen*. Hrsg. von H.-H. Münkner. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht, S. 149–166.
- Weisser, G. (1963). "Die Organisation im genossenschaftlichen Unternehmen". In: *Annalen der Gemeinwirtschaft* 32.1, S. 21–46.
- (1965). "Preisbildung bei öffentlichen Unternehmen". In: *Archiv für öffentliche und freigemeinnützige Unternehmen* 7.3, S. 197–205.
- (1976). *Einführung in die Lehre von den gemeinwirtschaftlichen Unternehmen*. Hamburg: Europäische Verlagsanstalt GmbH.
- Zacherl, U. (1981). "Zur Konzeption der genossenschaftlichen Förderbilanz". In: *Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen* 31, S. 226–233.
- Zadek, S., P. M. Pruzan und R. Evans (1997). *Building corporate accountability: Emerging practices in social and ethical accounting, auditing and reporting*. London: Earthscan.
- Zerche, J., I. Schmale und J. Blome-Drees (1998). *Einführung in die Genossenschaftslehre: Genossenschaftstheorie und Genossenschaftsmanagement*. München; Wien: Oldenbourg.
- Zimmer, A. (2005). "Dritter Sektor". In: *Handwörterbuch des ökonomischen Systems der Bundesrepublik Deutschland*. Hrsg. von K. Schubert. Wiesbaden: VS-Verl., S. 114–121.
- Zimmer, A. und E. Priller (2007). *Gemeinnützige Organisationen im gesellschaftlichen Wandel: Ergebnisse der Dritte-Sektor-Forschung*. 2. Aufl. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften | GWV Fachverlage GmbH.

# Danksagung

Hiermit möchte ich mich bei all jenen bedanken, die mich im Laufe des Promotionsverfahrens unterstützt und maßgeblich zum erfolgreichen Abschluss beigetragen haben.

Großer Dank gebührt zuallererst meinem Doktorvater *Herrn Prof. Dr. Frank Schulz-Nieswandt* für die engagierte Betreuung meines Vorhabens. Er hat mich in allen Phasen der Promotion mit seinem großen Erfahrungsschatz und seiner wissenschaftlichen Expertise unterstützt und stand mir jederzeit mit Hinweisen, Rat und Anregungen zu Seite. Zudem möchte ich *Herrn Prof. Dr. Detlef Buschfeld* für seine Bereitschaft, das Koreferat zu übernehmen, herzlich danken.

Weiterhin danke ich dem *Centre of Excellence in Accounting and Reporting for Co-operatives der Saint Mary's University Halifax, Kanada* für die finanzielle Unterstützung des Vorhabens.

Ein großer Dank geht zudem an *Herrn Ulrich Zingsheim* für das kritische Korrekturlesen der Arbeit und seine hilfreichen Anmerkungen.

Mein ganz besonderer Dank gilt meiner Familie, meinen Eltern und insbesondere meinem Mann: Für eure vorbehaltlose Unterstützung, den stetigen Rückhalt und Zuspruch danke ich euch.